

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ

А. Н. ЗАНКОВСКИЙ

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

от поведенческой модели
к культурно-ценностной парадигме



Издательство
«Институт психологии РАН»
Москва – 2011

УДК 159.9

ББК 88

З 28

*Все права защищены. Любое использование материалов
данной книги полностью или частично
без разрешения правообладателя запрещается*

Рецензенты:

д. п. н., проф. А. А. Грачев

д. ф. н., д. э. н., проф. Г. Т. Журавлев

Занковский А. Н.

З 28 Психология лидерства: от поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме: Монография. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2011. – 296 с.

ISBN 978-5-9270-0215-3

УДК 159.9

ББК 88

В книге обобщены и критически проанализированы достижения психологии в области исследований лидерства и предложен новый подход к его дальнейшему изучению. Автор призывает рассматривать лидерство в контексте корпоративной культуры как системы ценностно-смысловых ориентиров, обеспечивающих нравственный компонент поведения лидера. Разработан новый когнитивный метод исследования лидерства и корпоративной культуры на основе субъективной аксиосемантики. Представлена авторская трехмерная модель организационного лидерства, на ее основе создана типология лидерского поведения.

© Учреждение Российской академии наук
Институт психологии РАН, 2011

ISBN 978-5-9270-0215-3

Содержание

Введение	7
Глава 1. История и современное состояние психологических исследований лидерства	22
Лидерство и выдающиеся личности мировой истории	22
Лидерство как предмет научного исследования	23
Структурный подход к исследованию лидерства	27
Поведенческий подход к исследованию лидерства	37
Ситуационный подход к исследованию лидерства	45
Когда лидерство излишне	68
Глава 2. Лидерство как принцип построения современной организации	72
Природа современной организации	74
Научный менеджмент Ф. Тейлора	81
Норма труда и норма потребления	83
Норма труда и тейлоризм	85
Норма труда и работоспособность индивида	89
Концепция медицентрической и экселоцентрической организационной нормы	93

Лидерство в современной организации	99
«Идеология» лидерства и невротическая личность современности.	102
Глава 3. Организационное лидерство как новая парадигма лидерства	109
На пути преодоления стереотипов группового лидерства.	109
Организационная власть как базовый организационный процесс	119
Исследование лидерства в системе организационной власти.	126
В поисках границы между группой и организацией.	136
Организационное лидерство как ценностно ориентированное лидерство.	139
Глава 4. В поисках ценностных основ лидерства	146
Экспериментальные исследования лидерского поведения и ценностей	146
Исследование ценностей труда у менеджеров	155
Кросс-культурное исследование ценностей труда у менеджеров	159
Психосемантика сознания и глубинные основания поведения.	165
Аксиосемантический подход к исследованию ценностной сферы лидеров.	173
Глава 5. Корпоративная культура как ценностное пространство организационного лидерства	189
Корпоративная культура как система ценностей, разделяемых сотрудниками организации.	189
Структура корпоративной культуры	204

Аксиосемантическое исследование корпоративной культуры и ценностных ориентаций лидеров в глобализирующемся мире	224
Кросс-культурное исследование корпоративной культуры и ценностных ориентаций лидеров.	236
Стили организационного лидерства в контексте корпоративной культуры	250
Заключение	269
Литература	273

Введение

Глобализация день за днем учит нас тому, что мир может быть личностью; прежде чем заниматься разумом некоего народа, нужно воспитать личность. Мы являемся свидетелями столь продвинутой стадии прогресса, которая оказалась не по силам нашим институтам, а значит, они и не могут координировать ее. Я хотел бы, чтобы лидеры научились живо чувствовать это. Лидер – это человек, умеющий реализовывать личный и социальный рост в целях глобального прогресса сообщества, а следовательно, это ум способного человека, который умеет интегральным образом, а не в идеологическом, узкопартийном, расистском смысле, служить функциональности других. Лидер – это интегральный человек для интегрального мира. Всякий человек, чтобы стать великим, должен вначале послужить другим людям; решая проблемы других, лидер сам получает внутреннее удовлетворение, делающее его свидетелем благодати творческого акта вечности. А это, очевидно, возможно, если лидер, поднявшись над своей зрелостью, увидит также и перспективу прогресса как такового.

Антонио Менегетти. «Психология лидера»

Говорить о лидерстве как психологическом феномене довольно сложно, так как тема лидерства и лидера уже давно вышла за рамки психологии и, безусловно, является одной из наиболее популярных концепций в современном общественном сознании. Школьники хотят стать лидерами в учебе, спортсмены – в спорте, ученые – в науке. Компании стремятся никому не уступать лидирующих позиций на рынке, политические партии связывают свои

надежды с появлением новых лидеров. Руководители демократических государств и жестокие диктаторы благосклонно принимают дополнительный титул «лидера», которым их торопливо награждают журналисты. Даже целые страны и народы не прочь провозгласить себя лидерами всей планеты.

Мы живем в атмосфере демократических ценностей, индивидуализма, стремления к соперничеству, жажды успеха и полноты жизни. И, пожалуй, именно в феномене лидерства этот пафос времени выражен наиболее полно.

Быть лидером – значит быть целеустремленнее, способнее, умнее и трудолюбивее других и потому иметь моральное право вести их за собой. В этом контексте *лидерство выступает современным идеалом поведения*, которое основано не на происхождении и статусе, а на личностных и профессиональных достоинствах человека.

Изучение столь сложного и противоречивого явления как лидерство является междисциплинарной задачей и требует привлечения знаний многих наук: философии, антропологии, социологии, истории, генетики, физиологии и др. И все же приоритет бесспорно принадлежит психологии, которая в последние семьдесят лет внесла в изучение этого феномена решающий вклад. Начиная с работ К. Левина и Р. Липпита (Lewin, Lippitt, 1938), психологические исследования лидерства приобрели статус признанного научного направления: проведены многочисленные эксперименты, сделаны фундаментальные открытия, разработаны теории, написаны обстоятельные монографии и классические учебники (Журавлев, 2005; Менегетти, 2002; Парыгин, 1973; Bennis, Nanus, 1985; Conger, 1990; Locke, 1991; Vroom, 1973; Vroom, Jago, 1978; Yammarino, Bass, 1990; Yukl, 1994; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Hersey, Blanchard, 1993; Stogdill, 1974).

«Вирус» лидерства за несколько десятилетий охватил все человечество, но в то же время при более внимательном взгляде в зеркало и вокруг себя каждый из нас вслед за известным экспертом в области организационной психологии Беннисом Уоренном растерянно спросит: «А где же лидеры?» Здесь, пожалуй, будет уместно процитировать самого автора: «Почему сегодня в Америке нет настоящих лидеров? Куда они все подевались? Почему у нее нет ни одного потенциального президента, который мог бы вдохновить и взволновать нацию?...В американском бизнесе ландшафт ныне очень ровный, ни одного бугорка, ни одного возвышения над общим уровнем. Все

великие капитаны бизнеса, которые приходят на ум (Форд, Эдисон, Рокфеллер, Морган, Шваб, Слоан, Кеттеринг), жили в прошлом, все сошли со сцены. И не случайно, что большинство самых прославленных американских бизнесменов сегодня составляют те, кто потратил свои дни на борьбу с другими компаниями, а не на создание новой фирмы.

...Так куда же подевались лидеры? Они затерялись среди поточных линий своих фабрик и заводов, слившись с производственным ландшафтом. Они затерялись на далеких орбитах в погоне за сиюминутной выгодой. Вместо того чтобы вдохновлять людей, они способны только запугивать грозящими невзгодами и необходимостью считаться с реальностями сегодняшнего дня.

Нам сегодня нужны лидеры. Нужны и потому, что качество самих руководителей стало хуже, нужны и потому, что проблемы, стоящие перед страной, сделались, как никогда, острыми. *И как человек не может жить и действовать без ума, так и общество не может обходиться без лидеров, его мозговых центров»* (Bennis, 1989, с. 34; курсив мой. – А. З.).

Парадоксальность ситуации состоит в том, что сегодня при явной нехватке настоящих лидеров сотни рекрутинговых агентств и отделов персонала заняты непрерывным поиском новых лидеров на менеджерские позиции в организациях. И судя по возрастающему числу подобных агентств, они вполне успешно справляются с поставленной задачей.

Недостаток лидеров, пожалуй, еще не самая страшная беда. Мы все чаще сталкиваемся с примерами деструктивного лидерства, когда лидер, преследующий корыстные, антиобщественные или даже преступные цели, увлекает за собой других людей, нанося ощутимый ущерб как им, так и всему обществу в целом.

Огромная популярность идей лидерства в современном мире должна неизбежно сопровождаться всплеском исследовательского интереса к проблеме. Однако, к сожалению, мы не наблюдаем разработки новых подходов и увеличения числа работ в этой области. Напротив, интерес к проблематике лидерства в последнее десятилетие заметно снизился. Это вызвано, на наш взгляд, целым рядом причин.

Во-первых, огромному объему экспериментальных и эмпирических данных стало «тесно» в сложившихся теоретических рамках, и они начали сдерживать дальнейшее развитие научного знания в данной области. Сегодня лидерство, с одной стороны, по-преж-

нему исследуется как исключительно групповое явление, характеризующее определенную стадию групповой динамики, с другой стороны – все чаще трактуется значительно шире: как важнейший организационный процесс. С этим противоречием, отражающим уже давно состоявшуюся экспансию лидерства сквозь границы группы, сталкиваются многие исследователи лидерства, затрудняясь определить границы предмета своего исследования. Но до сих пор эта реально свершившаяся трансформация лидерства не получила ни фактического признания, ни теоретического осмысления, не стала предметом экспериментальных исследований.

Во-вторых, подходы к лидерству, которые сформировались к настоящему времени, рассматривают его либо как специфический набор личностных свойств, либо как технологию поведения, либо как взаимодействие указанных свойств и поведенческих реакций с ограниченным набором ситуационных переменных. Образ лидера во многом представляется как механический набор черт, реакций и переменных, за которыми теряется внутреннее, психическое содержание лидерства. При таком подходе, по сути дела, теряется субъектность лидера, его сознание как высшая форма психического отражения. Оставляя без внимания вопросы о структуре сознания лидера, его многомерности и культурно-исторической детерминации, мы не сможем понять, почему лидерство выступает не только как форма поведения в определенных организационных условиях, но и как сложный психический феномен, способный к развитию и саморазвитию, несущий в себе присвоенный социальный опыт, моделирующий мир и преобразующий его в деятельности. Важнейшей задачей психологического исследования лидерства, на наш взгляд, выступает анализ сознания лидера, его генезиса, структуры и функционирования.

В третьих, исследования лидерства во многом игнорируют требования системного подхода, согласно которому любое явление должно исследоваться как подсистема, функционирующая в рамках системы более высокого уровня. В ранних исследованиях (Stogdill, 1948; Cattell, 1954; Mann, 1959) психологи долго и бесплодно пытались объяснить феномен лидерства, исходя исключительно из особенностей личности лидера и игнорируя ключевую систему, в которой лидерство реализуется, – *группу*. Также и сегодня: серьезные трудности, с которыми психология столкнулась в осмыслении лидерства на современном этапе, во многом связаны

с недооценкой психологами специфического социального контекста, в котором реализуется лидерство. Мы имеем в виду современную организацию – социальное образование, ставшее за последние сто лет не просто заметным явлением, но и важнейшим фактором развития человечества в целом. Только рассматривая лидерство в контексте целостной организации и ее базовых характеристик, мы можем подойти к исследованию этого явления как организационного процесса.

Существующие подходы сдерживают решение целого ряда актуальных практикоориентированных задач, связанных с ростом эффективности российских организаций, с оптимизацией управленческих процессов, повышением социальной ответственности организаций перед обществом, с повышением уровня психологической и профессиональной подготовки руководителей в различных сферах.

Таким образом, существует противоречие между важностью изучения феномена организационного лидерства и неадекватной парадигмой современных научных исследований данного феномена в психологической науке. Терроризм, коррупция и мировой экономический кризис с особой остротой поставили вопросы о переосмыслении многих идей, моделей и концепций в экономике, менеджменте, общественном сознании и социальных науках, которые прежде казались столь незыблемыми, обоснованными и проверенными временем. Необходимость такого переосмысления, на наш взгляд, касается и парадигмы лидерства.

Цель монографии – представить новую парадигму изучения лидерства, разработанную на основании исследований и практики консультирования, осуществлявшихся автором в течение последних двадцати пяти лет.

Книга состоит из пяти глав. В главе 1 «История и современное состояние психологических исследований лидерства» прослежена история выделения лидерства в предмет психологического исследования, обобщены достижения современной психологии в исследовании этого явления, проведен критический анализ причин, обусловивших спад активного интереса к проблематике лидерства со стороны науки и практики.

Показано, что наибольшей популярностью у исследователей и практиков пользуется поведенческий подход, в рамках которого были выделены базовые факторы, обеспечивающие эффективность

лидерского поведения: первый связывает воедино те действия, посредством которых лидер обеспечивает достижение целей группы; второй акцентирует усилия лидера, направленные на формирование гармоничных межличностных отношений в группе. Степень актуализации указанных факторов позволяет выделять различные стили поведения лидера, при этом большинство исследователей сошлись во мнении, что стиль лидерства, при котором оба фактора выражены максимально, является наиболее эффективным. Впоследствии двухфакторная модель стала доминировать в исследованиях лидерства, а на ее основе создавались многочисленные тренинги и программы обучения менеджеров, которые и в настоящее время с успехом используются многими организациями (Likert, 1961; Blake, Mouton, 1964; Hersey, Blanchard, 1982; Fiedler, 1967; Мисуми, 1984; Сидоренко, 2011).

Несмотря на широкое использование понятия лидерства во всех сферах и на всех организационных уровнях, научное исследование лидерства до сих пор ведется исключительно на групповом уровне. При этом в исследованиях доминирует поведенческий подход, во многом лишенный психического и ценностного содержания. В связи с этим существует актуальная потребность преодоления «группоцентризма» и перехода к изучению лидерства в широком организационном контексте.

В главе 2 «Лидерство как принцип построения современной организации» предпринята попытка вскрыть истоки и сущностные причины сверхпопулярности идей и проявлений лидерства в современном общественном сознании и жизнедеятельности. Утверждается, что лидерство необходимо рассматривать как явление, неразрывно связанное с историей и принципами формирования современной организации, сформулированными еще в начале XX века ее создателями – Ф. Тейлором и Г. Фордом. На основе сравнительного анализа принципов дотейлоровской и современной организаций обосновывается новый взгляд на лидерство как на один из важнейших принципов функционирования современной организации и формулируется теория экслоцентрической организационной нормы как основания для формирования психологических и поведенческих моделей лидерства. Доказывается, что в дотейлоровской организации при пассивной роли менеджмента основной организационной ячейкой была рабочая группа, которая сама определяла ключевые параметры трудового процесса. При этом в организации доми-

нировала традиционная медицентрическая¹ норма, при которой центральным действующим лицом организации выступал некий среднестатистический работник, на поведение и профессиональные качества которого ориентировались все члены организации и вся система организационных требований. Эта норма выступала формой защиты группы от требований менеджмента, обеспечивала условия труда, устраивавшие групповое большинство, и «привязывала» эффективность групповой деятельности к средним показателям, не позволяя потенциально более эффективным членам группы работать с более высокими результатами.

В современной организации центральной эталонной фигурой становится некий идеальный работник, значительно превосходящий большинство других сотрудников по своим профессиональным и эффективным качествам. Именно на него начинают ориентироваться все сотрудники и вся система организационных требований, позволяя потенциально более эффективным членам группы стать лидерами и достигать максимально высоких результатов. Анализ становления и широкого распространения этого принципа, который мы назвали экселоцентрической² организационной нормой, позволил выявить условия и причины возникновения феномена лидерства, а также понять предпосылки появления специфических личностных особенностей современного *homo constitutionalis*³ – невротической личности, которая, на наш взгляд, во многом явилась следствием высочайших индивидуальных требований к личности в современной организации. Впервые эту проблему еще в середине прошлого века стала исследовать ученица З. Фрейда – К. Хорни, которая связывала ее с особенностями западной культуры в целом, а не с принципами построения современной организации (Хорни, 1997.)

Проведенный анализ также позволил скорректировать традиционные представления об истории возникновения и изучения феномена лидерства в организации, обычно связываемые с исследованиями К. Левина и его коллег (Levin, Lippitt, 1938). Показано, что приоритет в создании института лидеров в организации принадлежит Г. Форду (Ford, Crowther, 1922, 1926; Михайлов, 1930). После введения в 1908 году конвейера ежемесячная текучесть кадров на за-

1 *Medius* (лат.) — средний.

2 *Excelus* (лат.) – выдающийся.

3 *Homo constitutionalis* (лат.) – человек организационный.

водах Форда из-за чрезмерной интенсивности труда возросла до 30%, то есть фактически персонал, работавший на конвейере, почти полностью обновлялся каждые три месяца. Тогда Форд стал использовать на конвейере специально подготовленных и мотивированных рабочих, которых он ставил через каждые 5–7 «обычных» работников в качестве эталонов эффективной деятельности и выносливости. Именно этих работников Форд называл «лидерами». Таким образом, первыми лидерами современной организации были вовсе не менеджеры, а рядовые исполнители, а интерес к лидерству на управленческом уровне возник лишь спустя двадцать пять лет (см. главу 1).

Проведенный анализ позволил по-новому взглянуть на лидерство как на принцип построения современной организации, который можно сформулировать следующим образом: организация приобретает серьезные конкурентные преимущества, если в ней на каждой должности работают сотрудники, превосходящие по своим профессиональным качествам большинство потенциальных кандидатов на это место. Проведенный анализ дал возможность пересмотреть устоявшееся представление о лидерстве как прерогативе менеджмента и исключительно групповом процессе, а также позволил скорректировать дату возникновения феномена лидерства в организации, отодвинув ее на четверть века назад (с конца 30-х годов XX века на конец его первого десятилетия).

Глава 3 «Лидерство как организационный процесс» посвящена рассмотрению лидерства в контексте базовых организационных процессов и углубляет наше представление о нем как о процессе, перешагнувшем групповые границы и играющем чрезвычайно важную роль в организации. Ранее нами был обоснован тезис о том, что ключевым, системообразующим признаком организации является наличие процесса, обеспечивающего устойчивую ориентацию индивидуальных целей в направлении общей цели организации, то есть наличие организационной власти (Занковский, 2000).

Развивая этот подход, мы доказываем, что структура и функции организационного лидерства могут быть поняты только в рамках системы власти в организации. При этом организационное лидерство приобретает особо важную роль, так как выступает в форме организационной власти, реализуемой, прежде всего, личностными ресурсами.

На основании исследований базовых факторов лидерского поведения (ориентация на результат и ориентация на людей) на раз-

личных уровнях управления организацией, мы обнаружили, что степень их выраженности у успешных лидеров неодинакова: для успеха на среднем или высшем уровнях управления требуется проявлять указанные факторы в значительно меньшей степени, чем на низовом, то есть на групповом уровне. Таким образом, был сделан вывод о том, что существует некое качественное различие в осуществлении эффективного лидерства на разных организационных уровнях, а сами традиционно выделяемые факторы лидерства способны в полной мере описать лидерское поведение только на групповом уровне.

Организационная власть основана на ресурсах влияния или видах власти, которые имеются в распоряжении руководителя. Традиционно выделяются следующие виды власти: 1) власть силы (насилие); 2) власть поощрения (вознаграждение); 3) должностная (легитимная) власть; 4) информационная власть; 5) экспертная власть (власть знаний); 6) референтная (харизматическая) власть. Последние два вида власти мы относим к личностным. Нами была выдвинута гипотеза, что для осуществления эффективного лидерства на различных уровнях организационной иерархии требуются различные профили использования властных ресурсов.

Для экспериментального обоснования нашей концепции был создан опросник, позволяющий оценивать структуру властных ресурсов, реализуемых руководителем.

Эффективных лидеров всех уровней отличает значительный акцент на использовании личностных ресурсов власти, а также на информационной власти в сравнении с другими видами власти. Фактически мы видим, что лидеры применяют две четко очерченные группы властных ресурсов: информационно-личностные и организационные – с явно преимущественным использованием первой. При этом высшее руководство в большей степени, чем другие управленческие уровни, применяет информационный ресурс, менеджмент средней линии в большей мере, чем другие менеджеры, опирается на экспертную власть, а низовой менеджмент для завоевания лидерских позиций задействует свои харизматические качества.

При этом эффективных лидеров отличает стремление как можно реже использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы насилия. В особенности это свойственно низовому и среднему менеджменту. По-видимому, достаточно высокие показатели использования насильственных ресурсов высшим руководством обусловлены тем,

что именно оно определяет самую сильную форму организационного насилия – увольнение сотрудников.

На более высоких организационных уровнях лидерство реализуется с помощью более широкого спектра организационных ресурсов; личные ресурсы здесь желательны, но не являются определяющими. Таким образом, подтвердилась гипотеза о том, что групповое и организационное лидерство отличаются использованием различных профилей власти.

Другим важным наблюдением стало то, что, имея возможность в течение длительного времени наблюдать карьерный рост менеджеров низового уровня, мы обнаружили, что часть эффективных групповых лидеров сохраняла свои лидерские способности и на более высоких должностях. Другая же часть, оказавшись на более высокой должности, сталкивалась с серьезными трудностями в управленческой деятельности и была неспособной сохранять свой лидерский потенциал. Возникло предположение, что здесь, помимо вышеупомянутых базовых функций, важными детерминантами выступают такие личные переменные, как ценностные ориентации лидеров.

XX век был свидетелем появления новых субъектов национального и глобального влияния – современных транснациональных компаний. Если даже в недавнем прошлом крупнейшими экономиками выступали исключительно государства, то в настоящее время из 100 ведущих экономик мира 52 – транснациональные корпорации, доминирующие в промышленной, сервисной, финансовой и других областях. И именно благодаря современным организациям, способным консолидировать усилия множества людей, человечество смогло прорваться к новым горизонтам и возможностям. Однако, к сожалению, также благодаря современным организациям, с их участием или при их попустительстве, были совершены самые кровавые и гнусные преступления в истории человечества.

Нами доказывается, что процесс организационной власти, объективно необходимый для функционирования любой организации, *никак не связан* с характером целей, достижению которых он в принципе может служить. Это во многом становится «ахиллесовой пятой» современной организации: субъект организационной власти может направлять организацию на достижение *любых* целей. При этом основной детерминантой выбора действительной цели, нередко скрытой за красивыми декларациями, является личность субъекта

власти, то есть личностный аспект власти или, как уже указывалось, организационное лидерство.

В главе также предпринята попытка решения важной теоретической проблемы, связанной с конкретизацией и обособлением понятий «группы» и «организации». Без решения этой проблемы невозможно разграничение основных предметов исследования социальной и организационной психологии. В главе обосновывается ряд свойств, дифференцирующих указанные понятия, и предлагается новое организационно-психологическое определение организации.

Практика организационной деятельности во всех странах показывает, что эффективное и рациональное поведение индивида, ставшего организационным лидером и впервые получившего возможность самолично определять общие цели (и, соответственно, распределение ресурсов) всей организации, может неожиданно и кардинально измениться (к сожалению, не в лучшую сторону). Немногие успешно справляются с такой степенью свободы от собственной организации, а ущерб, наносимый последней, не сопоставим по масштабам с потерями от нерадивости или ошибок рядовых сотрудников. К сожалению, существующие подходы (и в особенности поведенческий подход к исследованию) не способны исследовать многомерность и сложность личности лидера. Необходимы новые подходы, позволяющие изучать не только поведение, но и сознание лидера, его ценностно-нравственную сферу.

Именно такой подход предлагается и реализуется в главе 4 «В поисках ценностных основ лидерства: от ценностных опросников к исследованию глубинных структур сознания». Представлены результаты целого ряда исследований ценностной сферы лидеров, включая лонгитюдные и кросс-культурные исследования. Показано, что традиционные методы изучения ценностей с помощью ценностных опросников обладают серьезными ограничениями. Они в большей степени определяют «поверхностный» уровень ценностей, соотносимый с ценностями, которые декларирует организация. При этом глубинные ценностные основания, во многом обуславливающие поведение и деятельность лидера, оказываются недоступными для исследования.

Эти ограничения преодолеваются в новом аксиосемантическом методе исследования лидерства, который создан благодаря развитию и приложению экспериментальной психосемантики к проб-

лематике лидерства (Петренко, 2005, 2010; Артемьева, 1980; Шмелев, 1983). В задачу психосемантики входит изучение генезиса, строения и функционирования индивидуальной системы значений, через призму которой субъект воспринимает мир, других людей, самого себя. Человек предстает носителем определенной картины мира, некоторым микрокосмом индивидуальных значений и смыслов. Психосемантика позволяет вскрыть глубинные, бессознательные структуры, рассматривая их не как самостоятельную психологическую реальность, противостоящую сознанию, а как нижележащие уровни сознания, характеризующиеся меньшей расчлененностью и рефлексивностью (Петренко, 2010). Центральным в психосемантическом подходе является понятие «значения» как образующей сознания. Прослеживая генезис значения от его простейших форм до наиболее развитой формы – научного понятия, исследователь по сути дела получает возможность изучать онтогенез сознания. Осознанность чего-либо появляется по мере формирования целостной системы значений, с возможностью переформулировок содержания высказывания и выражения одних значений через другие (Выготский, 1934; Петренко, 2010).

Развивая психосемантический подход и применяя его для исследования лидерства, мы прежде всего сделали акцент на реконструкции индивидуальных систем *ценностных* значений и смыслов, что позволило увидеть глубинные, ценностные координаты, в соответствии с которыми лидер воспринимает мир и выстраивает свою деятельность. Этот подход во многом противостоит поведенческому подходу, до сих пор доминирующему в исследованиях лидерства. Лидер при этом рассматривается не как набор поведенческих характеристик и диагностических показателей, а как носитель определенной картины мира, как некий микрокосм индивидуальных значений и смыслов.

Анализ полученных данных позволил выявить количественные, качественные и пространственные характеристики индивидуальных репрезентаций лидеров и обнаружить не формально организационные, а имплицитные связи между психическими отражениями различных организационных феноменов.

Глава 5 «Корпоративная культура как ценностное пространство организационного лидерства» связывает индивидуальное сознание лидера с корпоративной культурой организации. Сознание индивида с самого начала есть общественный продукт и в своей

внешней, экстериоризированной форме выступает как социальный опыт, как человеческая культура (Выготский, 1934; Леонтьев, 1975). Аксиосемантический подход позволил связать сознание лидера, которое формируется путем интериоризации, «вращения» интересубъектных социальных отношений в интрасубъектные формы психического, с корпоративной культурой, которая выступает как организационное сознание, как приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств. Таким образом, корпоративная культура выступает как своего рода программное обеспечение сознания (Мацумото, 2010), как ценностно-смысловое поле организационного лидерства, способное задавать направленность поведению и деятельности лидера.

Культура любой организации, по мнению многих исследователей, может изучаться на трех уровнях: уровне внешних проявлений, уровне декларируемых ценностей и уровне глубинных, базовых представлений. При этом сущность культуры организации можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности (Шейн, 2000), однако этот уровень, несмотря на популярность изучения корпоративной культуры, практически не исследован. Использование аксиосемантического подхода позволило нам реконструировать коллективные, глубинные представления и соотнести их со структурами индивидуального сознания лидеров. Была сформулирована и подтверждена гипотеза о том, что степень сходства индивидуальной системы ценностных значений с системой глубинных оснований корпоративной культуры может служить предиктором высокой эффективности организационного лидера.

Коррупционные скандалы, произошедшие в крупнейших транснациональных компаниях в последние годы, свидетельствуют о том, что организационным лидерам нередко трудно в веере возможных целей сохранять устойчивую ориентацию на общие цели всей организации и общества в целом. В качестве основной возможности обезопасить организацию от подобных угроз и задать организационному лидеру некоторую систему координат, мы предлагаем рассматривать организационное лидерство в неразрывном единстве с корпоративной культурой как системой ценностно-смысловых ориентиров, обеспечивающих нравственный компонент поведения организационного лидера. Полученные данные позволили вы-

двинуть предположение о необходимости создания новой модели лидерства, включающей вектор ценностно-культурного измерения. В ходе многолетней работы в данном направлении она была создана, теоретически обоснована и эмпирически верифицирована. В ней, помимо традиционно выделяемых для группового лидерства поведенческих измерений – ориентации на задачу и ориентации на людей (Bass, 1985; Yukl, 1994; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Hersey, Blanchard, 1993; Мисуми, 1984), представлено культурно-ценностное измерение, определяющее этическую направленность поведения лидера и выбираемых им общих целей организации. Был разработан диагностический опросник, позволяющий оценивать три указанных фактора. Предложенная модель легла в основу новой типологии лидерского поведения, состоящей из 10 типов и позволяющей анализировать не только традиционно выделяемые поведенческие аспекты лидерства, но и внутренние, мотивационно-ценностные параметры.

Валидизация модели была проведена на достаточно широкой выборке менеджеров российских и зарубежных компаний. При этом продемонстрировано, что корпоративная культура не только формируется организационным лидером (традиционный подход), но и оказывает влияние на его ценностные ориентации, обеспечивая не только эффективность функционирования организации, но и ее высокую социальную ответственность.

В Заключении подведены общие итоги исследования и намечены перспективные направления дальнейшей работы. Научное изучение и формирование нового взгляда на содержание, функции и значение лидерства, на наш взгляд, может стать одним из факторов, способствующих повышению эффективности и конкурентоспособности российских организаций. Надеемся, что предлагаемая книга поможет читателям по-новому взглянуть на лидерство и корпоративную культуру в организации, снабдит ценными советами и полезной информацией, подтолкнет к конструктивным размышлениям и позитивным поведенческим изменениям.

Хочу выразить благодарность сотрудникам Института психологии Российской Академии наук, с которыми мне посчастливилось работать вместе на протяжении почти тридцати лет. Перечислить их всех вряд ли возможно, и все же не могу не назвать имен Б. Ф. Ломова, А. В. Брушлинского, Е. В. Шороховой, В. Г. Асеева, В. А. Барабанщикова, В. А. Бодрова, Ю. Я. Голикова, А. Н. Костина, А. В. Махнача, А. А. Алдашевой, В. И. Белопольского, В. Н. Хашченко, А. Н. Лебедева,

Е. П. Ермолаевой, А. А. Обознова, В. М. Русалова, К. А. Абульхановой-Славской, Т. Н. Ушаковой, Д. Н. Ушакова, С. К. Рощина и многих других. Особую признательность за долгие годы сотрудничества, наставническую поддержку, а также ценные советы по содержанию и композиции книги хотел бы высказать Анатолию Лактионовичу Журавлеву и Ларисе Григорьевне Дикой.

Глава 1

История и современное состояние психологических исследований лидерства

Тема лидерства уже давно вышла за рамки психологии и, безусловно, является одной из наиболее популярных в современном общественном и индивидуальном сознании. Борьба за лидерство, дух соперничества и индивидуализма, в котором мы сегодня живем, уже давно кажутся нам естественными, изначально присущими человеческой природе, и мы охотно видим их корни и в далекой истории, и даже в животном мире, из которого когда-то вышло человечество.

Однако представление о том, что в бурно изменяющемся мире психика человека остается постоянной, по-видимому, слишком упрощает и даже искажает действительную картину ее развития. Всего лишь за несколько последних десятилетий мы стали свидетелями колоссальных изменений, преобразивших и человека, и всю планету. Но наиболее драматические изменения, как мы попытаемся показать в предлагаемой книге, психика человека претерпела в XX веке. Эти изменения были обусловлены ошеломляющим научно-техническим прогрессом, достигнутым человечеством в прошлом столетии, и, прежде всего, формированием новых принципов социальной организации, которые кардинальным образом трансформировали не только внешний, но и внутренний мир человека. При этом концепция лидерства, на наш взгляд, имела прямое отношение к той психологической трансформации, которую так кардинально претерпело наше сознание.

Лидерство и выдающиеся личности мировой истории

Первые попытки осмысления феномена лидерства связаны со стремлением людей понять, что позволило отдельным личностям внести в человеческую историю настолько заметный вклад, что память

о них, их влияние сохраняются на многие столетия. Противопоставление безликой массы и героев-лидеров с давних пор привлекало внимание и будоражило воображение мыслителей и ученых. Размышляя о роли выдающихся личностей в истории, еще античные философы и историки задавались вопросом, почему те или иные люди становятся «героями» и способны оказывать влияние на судьбы человечества даже после своей смерти.

Античные мыслители склонялись к мысли о том, что «героями» становятся исключительно благодаря своим выдающимся личностным качествам. Они считали, что эти люди были бы героями при любых обстоятельствах, их успех не зависел от внешних условий. Эту же традицию в XIX–XX вв. развивали Т. Карлейль, Ф. Ницше, Ф. Гальтон, Ф. Вудз, А. Уигган и Дж. Дауд (Карлейль, 1908; Ницше, 1909; Galton, 1869; Woods, 1913; Wiggain, 1931; Dowd, 1986). Взгляды этих мыслителей прямо или косвенно подводили к идее о возможности выделения и исследования тех характеристик, которые отличают лидеров от других людей. Такое заключение и легло в основу теории лидерских черт, авторы которой объясняли процесс лидерства проявлением особых личностных черт, исходно присущих лидеру.

Этот интерес к незаурядным личностям не ослабевал и в средние века, и в новейшей истории, но серьезный, а теперь мы можем сказать – непреходящий интерес науки к феномену лидерства возникает в конце 30–начале 40-х годов прошлого столетия, когда впервые с особой остротой встает проблема повышения эффективности управленческого персонала. Именно с этого момента проблема лидерства становится актуальной и признанной областью исследований социальной, а в последние десятилетия и организационной психологии. С тех пор были созданы многочисленные теории лидерства, разработаны методы, подходы и целостные технологии формирования лидерских навыков для управленческого персонала организаций.

Лидерство как предмет научного исследования

Так кто же такой лидер, и что же это такое – лидерство? В отечественной науке долгое время доминировало несколько узкое понимание данных феноменов: «Лидер – член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение

остальных участников» (Психологический словарь, 1983); «Лидерство – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе» (Психология. Словарь, 1990, с. 190).

Согласно этому подходу лидер – член малой группы, который в результате внутригруппового взаимодействия при решении конкретной задачи выдвигается на первый план, принимая на себя функции организатора групповой деятельности. При этом он демонстрирует более высокий, чем другие, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Остальные члены группы принимают лидерство, то есть выстраивают с лидером такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

В этом контексте лидерство рассматривалось исключительно как групповое явление: лидер всегда выступал как элемент не организационной, а только групповой структуры, как система отношений в этой структуре. Иными словами, феномен лидерства сводился к динамическим процессам малой группы. Нередко подчеркивалась противоречивость этого процесса: притязания лидера и готовность других принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные его возможности в данном случае – значит понять, как воспринимают лидера другие члены группы.

Исследователи подчеркивали, что мера влияния лидера на группу не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах его возможности могут возрастать, а при других, напротив, снижаться (Кричевский, Рыжак, 1985). Иногда понятие «лидер» отождествлялось с понятием «авторитет», что было не вполне корректно. Лидер, действительно, может быть авторитетом для группы, но не всякий авторитет обязательно организует реализацию какой-либо групповой задачи. Он, как правило, такой функции не выполняет, выступая, скорее, как пример или идеал.

Таким образом, преимущественно лидерство рассматривалось как способность влиять на группу, побуждая ее к достижению групповых целей, и если не противопоставлялось управленческой деятельности (руководству) менеджера, то четко разграничивалось с нею.

Б. Парыгин выделил следующие пункты различий лидера и руководителя (менеджера):

- 1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществ-

ляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;

- 2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство – элемент макросреды, то есть оно связано со всей системой общественных отношений;
- 3) лидерство возникает стихийно, руководитель же реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так или иначе этот процесс не является стихийным, а, напротив, целенаправленным, осуществляемым под контролем различных элементов социальной структуры;
- 4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большей степени зависит от настроения группы, в то время как руководство – явление более стабильное;
- 5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых у лидера нет;
- 6) процесс принятия решения руководителем (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;
- 7) сфера деятельности лидера – в основном малая группа, где он и является лидером; сфера действия руководителя шире, поскольку он «представляет» малую группу в более широкой социальной системе (Парыгин, 1971).

На принципиальные различия между лидерством и руководством обращает внимание и Г. Андреева: «Понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения. Понятие руководства относится к организации всей деятельности группы, к процессу управления ею <...>. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы, руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего, с точки зрения распределения ролей управления и подчинения» (Андреева, 1980).

При таком подходе подчеркивается разнопорядковость двух явлений: лидерство выступает как психологический феномен, руководство – как феномен социальный, как регламентированный обществом правовой процесс (Волков, 1973).

По мнению Е. Абашкиной и Ю. Косолаповой, в советский период понимание лидерства как явления, свойственного лишь малой группе, было обусловлено не столько научными взглядами исследователей, сколько исходило из идеологического давления и соображений о недопустимости даже в экспериментальных работах намек на то, что руководители партии и государства не являются лидерами в полном смысле. Поэтому рассмотрение лидерства допускалось только на уровне малых групп, а вопрос о политическом и организационном лидерстве вообще не поднимался (Абашкина, Косолапова, 1993). Разумеется, объективный исследователь должен всегда учитывать прямое или косвенное влияние доминирующей идеологии на психологию и поведенческие науки, но вместе с тем, несмотря на неоправданное ограничение феномена лидерства групповыми рамками, само разграничение лидерства и руководства явилось важным шагом по пути их объективного изучения.

Западной, в особенности американской, традиции и ранее, и по сей день свойственна другая крайность: лидерство часто отождествляется с формальными обязанностями менеджера (руководителя). Отчасти это обусловлено тем, что в английском языке слово «leader» обозначает и лидера, и руководителя (менеджера). Однако, разумеется, это не основная причина (ее мы рассмотрим позже). Согласно Ф. Фидлеру, одному из наиболее авторитетных исследователей в данной области, лидер – это «индивид в группе, перед которым поставлена задача руководить и координировать групповую деятельность, или тот (индивид. – А. З.), кто в отсутствие назначенного лидера несет основную ответственность за выполнение его работы» (Fiedler, 1967). В этом определении лидер и менеджер-руководитель – почти полные синонимы. Более того, в западной традиции существует очевидная тенденция все большего и большего отождествления этих понятий. Если же смысловая разница все же признается, то она носит «качественный» характер.

Деятельность менеджера (руководителя) определяется как то, что он должен делать, то есть как выполнение определенных функций, являющихся частью его должностных обязанностей. Лидерст-

во же, скорее, отражает качественный процесс управления, акцентируя не сами обязанности, а то, как эти обязанности выполняются. В таком контексте лидерство – это умение заставлять людей делать даже то, чего они не хотят, не вызывая при этом ненависти ни к себе, ни к выполняемой ими работе.

В современных исследованиях лидерства можно выделить три основных подхода. Первый подход целесообразно охарактеризовать как *структурный*. Он ставит перед собой задачу выявить универсальные черты личности, характерные для эффективного менеджера, их структуру. Второй подход – *поведенческий*, лидерство рассматривается в контексте реализуемого лидером поведения, производится попытка найти универсальные поведенческие измерения, обеспечивающие лидеру успех. Сторонники третьего подхода пытаются интегрировать универсальные подходы в контексте конкретных ситуационных переменных, поэтому мы обозначим его как *ситуационный*. Предлагаются и более дробные классификации теорий лидерства, однако обоснованность такой дробности не всегда убедительна (Кудряшова, 1996).

Структурный подход к исследованию лидерства

Если попытаться описать лидера по общим характеристикам, представленным в средствах массовой информации, несомненно, будут упомянуты интеллект, харизма, решительность, энтузиазм, мужество, сила, цельность характера, уверенность в себе и т. д. Разумеется, такой набор составят исключительно положительные личные качества и характеристики. Пытаясь как можно полнее представить этот список, в конечном счете, можно прийти к неожиданному выводу, что их обладатель больше достоин быть премьер-министром, чем младшим менеджером в промышленности.

И все же поиску оптимального набора черт личности успешного лидера посвящались и до сих пор посвящаются многочисленные исследования.

Если вспомнить историю человечества или взглянуть на сегодняшних лидеров в экономике, культуре, спорте и, конечно же, в политике, то картина окажется довольно пестрой. Тут и могучий Петр Великий, и «маленький» Наполеон, и большой Рузвельт, и «посредственный» Сталин, и «неуравновешенный» Гитлер, и суетливый Горбачев. Всех этих людей, без сомнения, можно назвать лидерами,

но как непохожи их роли в истории! Как они сами не похожи друг на друга!

Какие же личностные, социальные, конституциональные или интеллектуальные характеристики отличают их от других людей, которых мы никогда не назовем лидерами?

Важное значение для развития этого подхода имели результаты исследований С. Клубека и Б. Басса, продемонстрировавших, что лиц, от природы не склонных к лидерству, сделать лидерами практически невозможно. Можно лишь посредством психотерапии незначительно изменить некоторые особенности их характера (Klubeck, Bass, 1954).

В 1954 году Е. Боргатта и его коллеги выдвинули концепцию «великого человека» («great man» theory). Они исследовали группы из трех человек, выполнявшие сходные по содержанию задачи, и установили, что наиболее высокую оценку со стороны членов группы, как правило, получал индивид с наивысшими показателями интеллекта. При этом учитывались лидерские способности, степень участия в решении групповой задачи и социометрическая популярность человека. Завоевав положение лидера в первой из трех экспериментальных групп, индивид сохранял эту позицию и в последующих двух группах, то есть становился «великим человеком» уже на основе первого успешного опыта лидерства. Важным обстоятельством в этом эксперименте являлось то, что во всех случаях менялся лишь состав участников, групповые задачи и внешние условия во многом оставались прежними (Borgatta, 1954).

Р. Кеттел и Г. Слайс утверждали, что лидеры значительно отличаются от остальных членов группы по восьми следующим свойствам личности:

- 1) нравственной зрелости, или силе «Я»;
- 2) влиянию на окружающих, или доминированию;
- 3) целостности характера, или силе «Сверх-Я»;
- 4) социальной компетентности, предприимчивости;
- 5) проницательности;
- 6) независимости от сильных вредных влечений;
- 7) силе воли, управлению своим поведением;
- 8) отсутствием излишних переживаний и нервного напряжения.

При этом индивид с низким показателем социальной компетентности (робость, пассивность, неуверенность в себе) или с чрезмерной осторожностью и частым волнением (то есть с высоким показателем по шкале «отсутствие излишних переживаний и нервного напряжения») вряд ли вообще может стать лидером (Cattel, Slice, 1954).

Таким образом, подобные исследования еще раз подтвердили, что лидером может быть не каждый человек, а лишь тот, который обладает определенным набором личностных качеств, совокупностью специфических психологических черт. Не случайно структурный подход иногда называют «харизматической» теорией, так как он утверждает врожденность лидерских качеств.

В американской социальной психологии эти наборы черт фиксировались с особенной тщательностью: четкий и обоснованный перечень характеристик мог стать основанием для построения системы тестов для профессионального отбора лидеров.

В 40-е годы прошлого столетия были предприняты первые попытки обобщения результатов структурного подхода. Ряд ученых подверг анализу собранные в результате эмпирических исследований многочисленные факты о соотношении личностных черт и лидерских качеств.

Впервые в 1940 году такую попытку предпринял С. Бирд в книге «Социальная психология» (Bird, 1940). Обобщение результатов привело к выводу, что составление научно обоснованного списка характеристик вряд ли возможно. Список лидерских черт, упоминаемых различными исследователями, имел целых 79 позиций, среди них – такие черты, как инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие. Однако если посмотреть на разброс данных черт у разных авторов, то ни одна из них не занимала устойчивой позиции даже в нескольких перечнях: большая часть была упомянута лишь однажды, пятая часть – дважды, 10% – трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза. Разнобой существовал даже относительно таких черт, как «сила воли» и «интеллект», что дало основание вообще усомниться в возможности составить более или менее надежный перечень.

В 1948 году Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований и отметил, что изучение личностных качеств лидеров продолжает давать противоречивые результаты (Stogdill, 1948). Наряду с социальным статусом, он выделил ряд наиболее присущих лидерам характерис-

тик: 1. Высокий интеллект; 2. Стремление к знаниям; 3. Надежность; 4. Ответственность; 5. Активность; 6. Социальное участие.

При этом Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях лидеры, действующие наиболее эффективно, обнаруживали разные личные качества, и сделал вывод о том, что человек не может стать руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств (Stogdill, 1948).

К аналогичному выводу, также сделанному на основе анализа многих исследований, пришел Р. Манн (Mann, 1959). Вместе с тем к чертам личности, которые в значительной степени влияют на поведение человека как лидера и определяют отношение к нему окружающих, он отнес: интеллект; способность к адаптации; экстравертность; способность влиять на людей; отсутствие консерватизма; восприимчивость; эмпатию.

Манн обнаружил, что важность указанных черт и точность их оценки зависят от того, с каких позиций выполняется анализ лидерства: с точки зрения члена группы, с точки зрения наблюдателя (исследователя) или с точки зрения соответствия лидера определенным критериям. Так, способность к адаптации гораздо точнее оценивается членами группы, а экстравертность легче установить при помощи метода формальных критериев. В то же время, если ориентироваться на мнение членов группы, то экстраверты и интраверты имеют равные шансы стать неофициальными лидерами. Таким образом, роль отдельных черт характера в лидерстве неоднозначна и во многом зависит от исследовательской позиции и контекста, в котором реализуется лидерство.

В более позднем обзоре 20 структурных исследований лидерства Дж. Гейер выделил около 80 характеристик эффективного лидера, однако большинство этих характеристик также встречаются лишь в одном–двух исследованиях, и только пять из них упомянуты в четырех и более работах (Geier, 1967).

Уже после публикации Стогдилла стало формироваться достаточно устойчивое мнение о том, что теория черт малопродуктивна. Исследователи, увлекающиеся описанием лидерских черт, рискуют упустить из вида другие важные факторы лидерства, – к примеру, его социальный контекст.

По мнению С. Коссена, чтобы стать хорошим лидером, индивид должен обладать следующими характеристиками: способностью творчески решать проблемы; умением доносить идеи до по-

следователей; убедительностью; умением внимательно слушать других людей и прислушиваться к их советам; твердым желанием добиться цели; общительностью, широким кругом интересов; честностью, прямоотой, конструктивностью в отношениях с последователями; чувством собственного достоинства, уверенностью в себе; энтузиазмом, высокой дисциплиной; умением «хорошо держаться» при любых обстоятельствах и сохранять внутреннее равновесие (Kossen, 1983).

По результатам исследований, проведенных в ряде правительственных учреждений Великобритании, в качестве необходимых для лидера характеристик Р. Чапмэн выделяет пронизательность, богатство идеями, здравый смысл, рассудительность, умение излагать свои мысли, выразительность устной речи, коммуникабельность, адекватный уровень самооценки, настойчивость, твердость, уравновешенность, зрелость (Чарман, 1984).

А. Лоутон и Э. Роуз приводят следующие десять качеств, необходимых лидеру:

- 1) дальновидность – умение сформировать облик и задачи организации;
- 2) умение определить приоритеты – способность различать, что необходимо, а что просто важно;
- 3) стимулирование последователей выражением признания и вознаграждением за успехи;
- 4) владение искусством межличностных отношений: способность выслушать, подсказать, умение быть уверенным в своих действиях;
- 5) «политическое чутье», способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- 6) стойкость – непоколебимость перед лицом оппонента;
- 7) харизма, или обаяние, – нечто не поддающееся определению, но пленяющее людей;
- 8) способность идти на риск в таких вопросах, как передача части работы, полномочий последователям;
- 9) гибкость – способность отзываться на новые идеи и опыт;
- 10) решительность, твердость, когда этого требуют обстоятельства (Лоутон, Роуз, 1993, с. 94).

М. Гантер выводит шесть основных характеристик, присущих харизматическому лидеру: «обмен энергией», или суггестивные способности, умение воздействовать на людей, «излучать» энергию и заряжать ею окружающих; «завораживающая внешность»; «независимость характера»; «хорошие риторические способности и некоторый артистизм» (Gunther, 1979).

По мнению Дж. Коттера, люди чаще поддаются влиянию тех, кто обладает восхищающими их чертами характера, кто является их идеалом и кому они хотели бы подражать (Kotter, 1977).

На основании многолетних исследований У. Беннис предложил разделить лидерские качества на четыре группы:

- *управление вниманием*, то есть способность так представить цель, будущий результат или направление деятельности, чтобы это было привлекательным и мотивирующим для последователей;
- *управление смыслом*, то есть способность передать свои идеи и видение, чтобы они были поняты и несли глубокий общественный и личностный смысл;
- *управление доверием*, то есть способность лидера преодолеть страхи, недоверие, коммуникативные барьеры, которые не позволяют ведомым в полной мере доверять своему лидеру;
- *управление собой*, то есть способность объективно оценивать свои сильные и слабые стороны, умело компенсируя свои недостатки достоинствами своих подчиненных (Bennis, 1984).

Положения структурного подхода легли в основу, по-видимому, самого надежного и валидного метода отбора управленческого персонала – ассесмент-центра (assessment center) (Занковский, Занковская, 2006). Ассесмент-центр – комплексная, стандартизированная технология, основанная на использовании широкого набора ситуаций (упражнений), моделирующих профессиональную деятельность менеджера. Эта технология предназначена для выявления управленческого потенциала участников в целях профессионального отбора, выдвижения на новые должности и развития. При этом менеджеры оцениваются по 15–25 структурным характеристикам, которые прогнозируют успех в последующей деятельности на более высокой должности. В число оцениваемых при проведении «ассесмент-центра» характеристик могут быть включены следующие:

навыки устного и письменного общения; навыки взаимодействия с людьми; личностное влияние; креативность; объективная самооценка; объективное восприятие окружающих; гибкость поведения; сохранение способности действовать эффективно в неопределенных ситуациях; устойчивость к стрессу; энергичность; способность принимать решения; потребность в одобрении со стороны руководства; потребность в одобрении со стороны коллег; высокие внутренние стандарты по отношению к своему труду; потребность роста; потребность безопасности; гибкость целеполагания; приоритетность работы; ориентация на ценности организации; реалистические ожидания; способность работать без сиюминутного вознаграждения; широкий диапазон интересов; организованность и умение планировать.

Очевидно, что сверхзадача структурного подхода – найти универсальный набор характеристик эффективного менеджера на все случаи жизни – вряд ли выполнима. Каждое время, каждое общество, каждая группа формирует или требует своих лидеров и в другое время и в других условиях жестокий тиран смог бы в лучшем случае возглавить бюро ритуальных услуг в тихом провинциальном городке.

Разочарование в теории черт было настолько велико, что в противовес ей была выдвинута даже теория «лидера без черт». Но и она не давала никакого ответа на вопрос о том, откуда же берутся лидеры и каково происхождение самого феномена лидерства.

В последние годы вновь обозначился некоторый рост интереса к структурному подходу в рамках проблематики *харизматического лидерства*. В соответствии с ранней христианской традицией, «харизма» – понятие для обозначения особенных, дарованных Богом способностей, выделяющих человека и возвышающих его над другими людьми.

Харизма является формой влияния лидера на ведомых/последователей посредством ряда специфических личностных качеств. К этим качествам ученые относят уверенность в себе, чуткое реагирование на динамику изменений во внешнем окружении, *видение возможности неординарного, креативного решения проблем, умение доходчиво передать это видение* ведомым/последователям, способность побудить их к действиям; нестандартность и креативность поведения в реализации своего видения (House, 1977; Meindl, 1992).

Впервые о харизматическом лидерстве заговорил еще М. Вебер, считая, что именно харизма является основным мотиватором ве-

домых/подчиненных на выполнение неординарных действий (Weber, 1947). Согласно Веберу, именно харизматический лидер способен играть ключевую роль в жизни организации.

Немногочисленные модели харизматического лидерства пытаются выявить стадии развития харизматического лидерства в контексте отношений лидер – ведомые/подчиненные. По мнению Л. Конгера (Conger, 1989), на первом этапе лидер оценивает ситуацию и формулирует те представления, которые должны реализоваться. На второй стадии – согласовывает свои представления с ведомыми. Третий этап связан с формированием доверия и согласованности действий. На четвертом этапе лидер харизматического склада служит ролевой моделью и «мотиватором» для других. Харизматический лидер способен вселить в ведомых веру в возможность реализовать задуманное.

В большинстве дискуссий по проблеме харизматического лидерства в центре внимания находится понятие «видение», то есть способность лидера даже в безвыходной ситуации увидеть перспективы и решения, которые даже не приходят на ум окружающим. Именно в условиях кризиса харизматический лидер ясно и определенно провозглашает, какие действия необходимо предпринять и каковы будут последствия этих действий. Чаще всего в условиях стресса, неопределенности и хаоса ведомые передают бразды правления тем, кто способен исправить кризисную ситуацию. Лидеру дают возможность совершить то, что необходимо для исправления ситуации или решения проблемы. Во многих случаях лидера ничем не ограничивают и позволяют использовать все необходимые средства по его усмотрению (Brysin, 1981; Fink, 1986; Mitroff et al., 1987).

Кризис также предоставляет возможности и лидеру обеспечить нетрадиционные действия ведомых. Лидер харизматического типа, порождаемый кризисом, обладает большей свободой, чтобы воодушевить ведомых на поиск путей выхода из него. Некоторые методы, процедуры и тактические действия ведомых могут быть неупорядоченными, хаотичными и выходить за пределы привычного образа действий. Тем не менее в кризисной ситуации харизматический лидер воодушевляет, поддерживает ведомых и обычно признает их действия правильными.

Современные представления о харизматическом лидерстве настолько абстрактны, что говорить о них как о серьезной научной теории преждевременно. Один из крупнейших экспертов в области менеджмента П. Дракер считает, что «харизма неизбежно ведет ли-

дера в небытие», а оторванные от реальности предвидения харизматических лидеров чаще приносят организации вред, чем пользу (Drucker, 1954).

Современные социально-экономические условия требуют от организации постоянных изменений, поиска новых решений и возможностей, более полного использования потенциала всех сотрудников. Это заставило психологов обратить внимание на те характеристики лидера, которые помогают ему действовать эффективно в новых условиях. Наиболее полно эти характеристики выразились в концепции *трансформационного лидерства*. Трансформационное лидерство направлено на мотивирование деятельности ведомых/подчиненных для достижения амбициозных и возвышенных целей и самореализации (Avolio, Bass, 1988). Видение лидера, его убежденность и целеустремленность обладают настолько притягательной силой, что вдохновляют последователей на выполнение самых трудных и сложных задач. Такой лидер мотивирует других, акцентируя в их восприятии важность и ценность поставленной цели, давая им возможность совместить свои личные интересы с общей целью, создавая атмосферу доверительности и стремления к саморазвитию.

Б. Басс (Bass, 1985) выделил пять характеристик трансформационных лидеров:

1. Харизма. Лидер вызывает уважение и воодушевление последователей своей способностью быстро понять суть проблемы и представить свое видение ее эффективного решения.
2. Персонализация внимания. Лидер уделяет внимание потребностям ведомых и предлагает конкретные проекты, при реализации которых ведомые растут в личностном плане.
3. Стимулирование мыслительной деятельности. Лидер помогает ведомым переосмысливать привычные способы изучения ситуации, поощряет их творчество.
4. Обусловленное вознаграждение. Лидер информирует ведомых о том, что они должны делать для получения вознаграждения, которое они предпочитают.
5. Управление в исключительных случаях. Лидер позволяет ведомым работать над проблемой и не вмешивается до тех пор, пока при достижении цели не нарушаются разумные сроки и стоимость работы.

Однако самой по себе харизмы недостаточно для успешного трансформационного лидерства. Также необходимы аналитические способности, коммуникабельность, объективное восприятие себя и других.

В целом структурный подход столкнулся с большим числом неразрешимых проблем:

- 1) выделение оптимального набора характеристик оказалось неосуществимым;
- 2) подход полностью игнорирует контекст лидерства – группу;
- 3) подход не смог вскрыть причинно-следственную связь между лидерством и индивидуально-личностными особенностями (характеризуют ли определенные черты лидера или же само успешное лидерство формирует специфические черты, например, уверенность в своих силах);
- 4) в контексте данного подхода индивидуальные черты выступают как статичные образования, лишённые развития;
- 5) невысокая корреляция (в диапазоне от +0,25 до +0,35) личностных черт с поведенческими проявлениями лидерства, строго говоря, не позволяет считать указанные характеристики надёжными предикторами.

И все же, несмотря на все недостатки, данный подход неизменно вызывает интерес практического менеджмента. Даже неидеальные тесты, построенные на достижениях структурного подхода, дают возможность осуществлять профессиональный отбор лидеров, улучшая кадровый состав организации. Особенно часто тестирование нацелено на выявление степени выраженности пяти следующих характеристик, неизменно демонстрирующих высокую положительную корреляцию с успешным лидерством:

1. Интеллект.
2. Доминантность.
3. Уверенность в себе.
4. Высокий активационный (энергетический) уровень.
5. Профессиональные знания и навыки, релевантные выполняемой задаче.

Поведенческий подход к исследованию лидерства

Поведенческий подход рассматривает лидерство в контексте внешнего поведения, демонстрируемого лидером, и пытается найти некоторые устойчивые совокупности поведенческих характеристик, обеспечивающие успех лидеру. Исследовательский интерес сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают.

Именно в рамках этого подхода сформировалось понятие *стиля лидерства*, под которым понимается «совокупность приемов и методов, применяемых лидером (также и руководителем) с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей» (Психологический словарь, 1983). Следует оговориться, что уже упомянутый идеолого-нормативный аспект концепции лидерства (то есть использование лидерства как средства легитимизации власти менеджмента в организации) нашел отражение и в этом подходе. Он, прежде всего, выразился в смешении понятий «стиль лидерства» и «стиль руководства», в скрытой форме предполагающем знак равенства между менеджером и лидером. И хотя в некоторых исследованиях (в особенности отечественных) данные понятия разводятся, начиная с работ К. Левина различиям между ними придается все меньше и меньше внимания.

Исследование К. Левина и его коллег. Приоритет в разработке поведенческого подхода принадлежит К. Левину, который накануне Второй мировой войны вместе со своими коллегами провел эксперимент, оказавший значительное влияние на последующее развитие концепции лидерства (Lewin, Lippitt, 1938). В эксперименте приняли участие три группы подростков, которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководителями групп были взрослые, демонстрировавшие разные стили руководства-лидерства. Исследователей интересовало, как стиль поведения лидера связан с эффективностью деятельности трех групп. Стили руководства, продемонстрированные взрослыми, получили обозначения, с тех пор прочно укоренившиеся в социально-психологической литературе: «авторитарный», «демократичный» и «попустительский».

Авторитарным называют стиль, при котором лидер по отношению к ведомым действует властно, директивно, жестко распределяя роли между членами группы, не позволяя выходить за их пределы и тщательно контролируя работу каждого. Авторитарный лидер

почти все основные функции управления сосредоточивает в своих руках, не позволяя членам группы обсуждать или оспаривать его действия и принимаемые им решения.

Противоположными авторитарному стилю лидерства характеристиками обладает *демократичный* стиль, при котором лидер стремится управлять группой совместно с ведомыми (подчиненными), предоставляя им достаточную свободу действий, позволяя обсуждать свои решения, поддерживая проявляемую ими инициативу в самых разных групповых делах.

Попустительский стиль лидерства – форма руководства, при которой лидер практически устраняется от активного управления группой и ведет себя так, как если бы он был рядовым участником группы. Он позволяет членам группы делать все, что им захочется, предоставляя им полную свободу действий.

По-видимому, названия стилей лидерства-руководства, предложенные Левиным, являлись метафорами, но они стали играть нормативную роль, указывая, что «демократичный» стиль руководства предпочтительнее. Впоследствии многие исследователи предлагали вообще отказаться от этой терминологии и ввести новые обозначения, чтобы устранить ценностно-нормативный оттенок, плохо согласующийся с принципом научной объективности.

Предлагались, например, термины: «директивный», «коллегиальный» и «разрешительный» (либеральный) стиль, намного удачнее раскрывающие поведенческую суть рассматриваемых феноменов (Журавлев, 2004, 2005).

Ценностная нагруженность использованных Левиным понятий, действительно, затрудняет их объективную интерпретацию. По мнению Г. Андреевой, нужны уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: *содержания* решений, предлагаемых лидером группе, и *техники* (приемов, способов) осуществления этих решений (Андреева, 1980). Это, по ее мнению, позволяет рассмотреть каждый из трех стилей лидерства с формальной и содержательной сторон (таблица 1.1).

Исследование Левина и его коллег было не сразу оценено менеджментом и научной общественностью. Лишь в конце 40-х годов внимание исследователей обращается к изучению поведенческих стилей как основных детерминант лидерства. Структурный подход подразумевает наличие «готовых», статичных черт лидера, подразумевая, что лидером нужно родиться и далеко не каждый может им быть.

Таблица 1.1

Формальные и содержательные аспекты авторитарного, демократического и попустительского стилей лидерства

Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный стиль лидерства	
Деловые, краткие распоряжения Запреты без снисхождения, с угрозой Четкий язык, неприветливый тон Похвала и порицание субъективны Эмоции не принимаются в расчет Показ приемов – нерегулярный Позиция лидера – вне группы	Дела в группе планируются заранее (во всем их объеме) Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны Голос руководителя – решающий
Демократичный стиль лидерства	
Инструкции в форме предложений Не сухая речь, а товарищеский тон Похвала и порицание – с советами Распоряжения и запреты – с дискуссиями Позиция лидера – внутри группы	Мероприятия планируются не заранее, а в группе За реализацию предложений отвечают все Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются
Попустительский стиль лидерства	
Тон – конвенциональный Отсутствие похвалы, порицаний Никакого сотрудничества Позиция лидера – старается быть как все	Дела в группе идут сами собой Лидер не дает указаний Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера

Основной же пафос поведенческого направления, на мой взгляд, состоит в том, что лидерство рассматривается не как заданный набор особенностей личности и способностей, а как форма поведения, которую можно освоить и которой, соответственно, можно и нужно *обучать*. Если лидерство – это определенные поведенческие навыки, то можно разработать учебные программы для тех, кто хочет стать эффективным лидером.

Такой взгляд открывал новые возможности не только для индивида, но и для организации: лидеров можно не только искать «на стороне», но и растить самим! В данном контексте метафорическая терминология Левина, по-видимому, была не самой удачной: вряд ли оправданно формулировать задачу повышения эффективности руководства в терминах обучения «демократизму».

Исследования университета Огайо и Мичиганского университета. Наиболее известными исследованиями в рамках поведен-

ческого подхода стали работы Американских исследовательских центров университета Огайо и Мичиганского университета.

В конце 40-х годов ученые университета штата Огайо занялись интенсивным изучением поведенческих навыков и характеристик лидерства (Stogdill, Coons, 1951). Исследователи попытались выявить независимые факторы поведения лидера. Приступив к анализу более чем тысячи переменных, они в конечном счете смогли свести их в две категории, которые достаточно полно описывали лидерское поведение. Эти измерения получили названия: структуризация деятельности (*initiating structure*) и внимательность к людям (*consideration*).

Структуризация деятельности связана с тем, в какой степени лидер определяет и структурирует свою роль и роли других в достижении цели группы. Она включает набор действий, направленных на организацию работы, формирование отношений и определение целей. Лидер с высокими показателями по этому фактору четко устанавливает задачу каждому члену группы, требует выполнения определенных стандартов деятельности и акцентирует временные параметры работы.

Внимательность к людям связана с отношениями лидера с другими членами организации. Этот фактор подчеркивает важность взаимного доверия и уважения лидера к идеям и чувствам подчиненных. Лидер должен заботиться о физическом и душевном комфорте подчиненных, их самоуважении и удовлетворенности трудом. Лидер с высокими показателями по этому фактору помогает подчиненным в решении их внеорганизационных проблем, дружелюбен, тактичен и относится к ним как к равным.

Многочисленные исследования продемонстрировали, что лидеры с высокими показателями по обоим факторам, как правило, добиваются от своих подчиненных большей эффективности и удовлетворенности трудом, чем те менеджеры, которые имеют высокий показатель только по одному или низкие по обоим.

Особо исследователями подчеркивается важность баланса обоих факторов, так как, например, акцент на первом из них ведет к росту жалоб подчиненных, уменьшению удовлетворенности трудом, усилению абсентеизма и текучести кадров. Повышенная забота о подчиненных, в свою очередь, часто вызывает негативные оценки деятельности менеджера со стороны руководства (Kerr et al., 1974).

Задачей исследований, предпринятых центром изучения общественного мнения при Мичиганском университете в конце 40-х

годов, был поиск поведенческих характеристик, которые коррелируют с эффективной трудовой деятельностью.

Мичиганская группа ученых выявила два базовых фактора лидерского поведения, обозначенные как *ориентация на работников* и *ориентация на производство*. Ориентированные на работников лидеры подчеркивали важность межличностных отношений, проявляли живой интерес к их потребностям, с пониманием относились к индивидуальным особенностям работников. Лидеры, ориентированные на производство, напротив, все внимание концентрировали на технических и организационных аспектах работы. Их главной заботой было выполнение цели, а люди были лишь средством для ее достижения (Kahn, Katz, 1960).

Результаты исследований, проведенных в Мичиганском университете, убедительно свидетельствовали о том, что лидерство, ориентированное на людей, обеспечивает большую производительность и ведет к росту удовлетворенности работников своим трудом.

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Мотон. В качестве дальнейшего развития двухфакторной модели лидерского поведения можно рассматривать метод «управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. Мотон (Blake, Mouton, 1964), представленный на рисунке 1.1.

Каждый из двух факторов, образующих оси решетки, имеет девять градаций. Таким образом формируется пространство из 81 клетки, каждая из которых может характеризовать тот или иной стиль лидерства.

Однако задача метода состоит не столько в том, чтобы дать точную количественную оценку лидерскому поведению, сколько в выявлении доминирующих факторов мышления лидера в контексте поставленных перед ним задач. Стили лидерства проявляют себя в специфичных для каждого из них навыках взаимодействия: в конструктивной критике, сборе информации, принятии решений, проявлении инициативы, умении отстаивать свою позицию, разрешении конфликтов и преодолении трудностей.

На основании данных самих авторов, наиболее эффективным для лидера является следование стилю 9.9, которому в значительной степени уступают и контролирующий (9.1), и приспособливающийся (1.9) стили поведения (Blake, Mouton, 1964). Этот метод чрезвычайно популярен и с успехом используется в программах организационного развития, внедрения организационных изменений и формирования навыков эффективного управления.

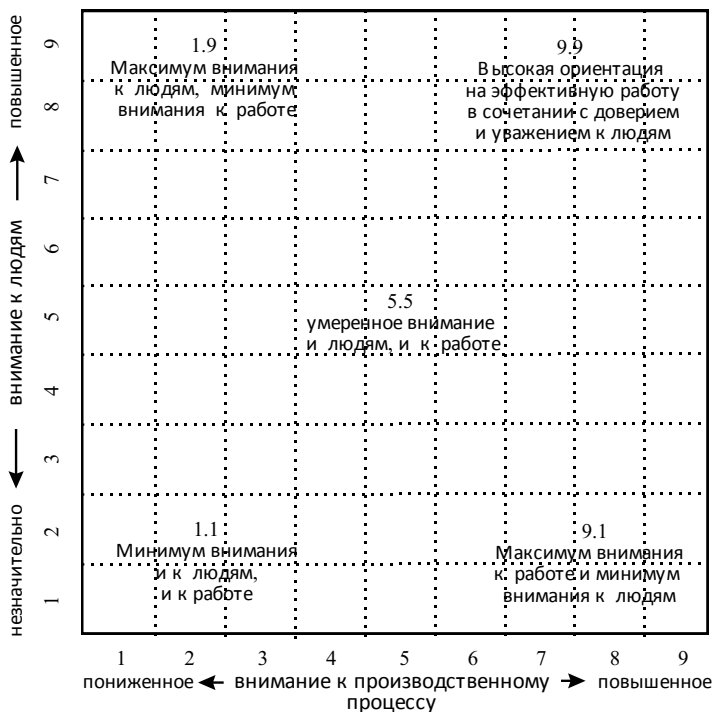


Рис. 1.1. Управленческая решетка Блейка и Моутон

Типы лидерства (управления) по Р. Лайкерту. В своих исследованиях Р. Лайкерт (Likert, 1961; 1967) обнаружил, что наиболее эффективные руководители фокусируют свое внимание на человеческих аспектах управления, создавая эффективные рабочие группы, перед которыми ставятся высокие цели. Такие руководители рассматривают свою деятельность прежде всего как работу с людьми, а не с производственными заданиями. Они стараются помочь подчиненным стать более эффективными профессионалами и зрелыми личностями. Они осуществляют общий, а не детальный контроль и в большей степени сосредоточены на целях, а не на методах. Они вовлекают подчиненных в принятии решений и создают условия для их выполнения. Обобщая свои наблюдения, Лайкерт выделил четыре системы лидерства (таблица 1.2).

Система первого типа – эксплуататорское, авторитарное лидерство, где лидер использует наказание и запугивание, для того чтобы добиться повиновения подчиненных. Внутригрупповые коммуникации в этом случае развиты слабо, лидеры и подчиненные психологически далеки друг от друга, основной объем решений принимается сверху.

Система второго типа представляет собой благожелательный авторитарный тип лидерства, где руководство использует поощрение и награды, поведение сотрудников подчинено руководителям, информация, идущая вверх, ограничена тем, что лидер хочет слышать, политические решения принимаются наверху, но решения, предписанные определенными схемами, могут быть делегированы и на более низкие уровни.

Третья система – это лидерство консультативного типа, где управление использует поощрение, и лишь в некоторых случаях – наказания. Предусматривается незначительное участие подчиненных в принятии решений, коммуникации направлены как вверх, так и вниз, но информация дается в ограниченных количествах и с предосторожностями. В этой системе подчиненные могут оказывать только умеренное влияние на деятельность своих департаментов: основные решения принимаются наверху, а решения, касающиеся частных вопросов, на более низких уровнях.

Система четвертого типа характеризуется участием группы в установлении целей, связанных с высокой производительностью и улучшением методов работы. Коммуникации осуществляются вверх, вниз и по горизонтали, подчиненные и руководители психологически близки. Принятие решений происходит в результате групповых процессов, и процедура принятия решений интегрирована в формальную организованную структуру, где организация рассматривается как множество перекрывающихся групп, а каждая группа связана с остальной частью организации с помощью людей (называемых Лайкертом «связующими булавками»), которые являются членами нескольких групп. Эта система, по оценке Лайкерта, обеспечивает высокую производительность, большее участие отдельных людей в делах организации как целого и лучшие отношения между лидерами-менеджерами и подчиненными.

Управление, согласно Лайкерту, всегда взаимосвязанный процесс. Чтобы быть эффективным и иметь возможность общения, лидер всегда должен изменять свое поведение с учетом личностных качеств

Таблица 1.2

Примеры содержания систем лидерства 1, 2, 3 и 4 (по Лайкерту)

Организа- ционные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень до- верия ли- дера своим подчинен- ным и его увереннос- ти в них	Не уверен в подчи- ненных и не дове- ряет им	Снисходи- тельная уверенность и доверие типа «мастер–раб»	Значительная, но не безоговороч- ная уверенность, доверие типа «на- чальник–подчи- ненный» с желани- ем контролировать принятие и выпол- нение решений	Полная уверен- ность и доверие во всем
Характер используе- мой моти- вации	Страх, угрозы, наказания и отдель- ные вознагра- ждения	Вознагражде- ния и в опре- деленной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказа- ния и в некоторой степени привле- чение к участию в управлении	Материальное вознагражде- ние на основе системы сти- мулирования, разработанной с учетом учас- тия работников в управлении
Характер влияния на под- чиненных и взаимо- действия с ними	Слабое взаимо- действие, основ- ванное на страхе и недовере- рии	Слабое вза- имодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осто- рожность у подчиненных	Умеренное вза- имодействие с до- статочно частыми проявлениями уверенности в ра- ботниках и дове- рия к ним	Глубокое и дру- жественное взаимодейст- вие с работни- ками, высокая уверенность в них и доверие к ним

последователей. Нет специфических правил, которые хорошо бы работали во всех ситуациях, – есть только общие принципы, которые должны рассматриваться с учетом ожиданий, ценностей и навыков тех, с кем менеджер взаимодействует. Чувствительность к этим ценностям и ожиданиям – решающее умение менеджера. Организации должны создать такую атмосферу и условия, которые поощряли бы всех руководителей обращаться с людьми, с которыми они встречаются, соответствующим их ценностям и ожиданиям образом.

В русле поведенческого подхода предпринимались и другие попытки объяснить феномен лидерства исходя из поведения, демонстрируемого лидером (Reddin, 1970). Однако главным ограничением этого подхода были сложности в выявлении устойчивых связей между стилем лидерства и групповой деятельностью.

Ситуационный подход к исследованию лидерства

Эффективность поведения лидера нередко в большей степени зависит от различных обстоятельств, чем от стиля, который он демонстрирует. Анализ этих ситуационных переменных и стал центром внимания ситуационного подхода.

Многочисленные исследования лидерства убедительно продемонстрировали, что прогнозирование его успешности представляет собой значительно более сложную задачу, чем выделение отдельных личностных черт или поведенческих комплексов. Отказ от поиска универсальных личностных и поведенческих инвариантов подвел исследователей к признанию того, что наиболее важные детерминанты эффективного лидерства связаны с конкретной ситуацией управления. Противоречивость получаемых результатов заставила ученых более внимательно взглянуть на ситуационные факторы и попытаться интегрировать структурный и поведенческий подходы в контекст конкретных ситуационных переменных. Их этой концептуальной схемы возникло утверждение, что лидерство преимущественно является продуктом конкретной ситуации.

Следует отметить, что важность ситуационных переменных в лидерстве отмечалась многими исследователями. Некоторые из них даже предпринимали попытки выделить наиболее важные из них. Так, Л. Картер и М. Никсон выяснили, что тип и стиль лидера во многом зависит от характера поставленной задачи. Между группами, решающими разного рода задачи, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой, отличаясь друг от друга лишь некоторыми личностными особенностями (Carter, Nixon, 1949).

Большое значение в поведении лидера имеют такие факторы, как структура группы и модель общения в ней. Важным элементом является продолжительность существования и деятельности группы. В устоявшихся группах их сложившиеся организация и структура в значительной степени определяют как поведение лидера, так и поведение всей группы (Sherif, Sherif, 1966). В группе, действующей достаточно долго и выработавшей устойчивые структуры для упорядочения деятельности своих членов, стабильность поведения лидера объясняется не только личностно-ситуативными причинами, но и влиянием сложившихся структурных элементов (Secord, Bachman, 1964).

Структура общения, укоренившись, может потерять всякую зависимость от конкретной, стоящей перед группой задачи и ее решений. Та структура, которая помогла данной группе успешно решить схожие задачи, будет приемлема и для решения других задач, поскольку при этом сохраняется порядок и подчинение тем законам взаимодействия, которые уже установились в группе (Klein, 1956).

Согласно исследованиям Б. Басса, в случае перехода индивида в новую группу его прежний статус, бывший у него в какой-либо общественной структуре, оказывает значительное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе, а также на возможную степень успеха в процессе завоевания им положения лидера (Bass, 1960). Позиция индивида в группе во многом определяет его возможности оказывать влияние на окружающих. Степень влияния любого члена группы тем выше, чем выше его социальный статус (Hopkins, 1964).

Став однажды лидером и благодаря этому завоевав центральное положение в системе общения, а главное – в иерархии статусов, которые, в свою очередь, укрепляют позиции лидера, индивид развивает в себе лидерские способности, усиливающие его положительную оценку со стороны членов группы. Кроме того, доступ к организационным ресурсам в значительной степени мотивирует его на сохранение занимаемой позиции, в то время как усилия лидера, направленные на удовлетворение потребностей остальных членов группы, способствуют снижению их индивидуальной активности и стремления к лидерству каждого из них.

Однако лишь немногие из исследователей смогли не только выявить важные ситуационные переменные лидерства, но и представить целостные теории и прикладные методы, позволяющие измерять и изменять (оптимизировать) поведение лидера в конкретных организационных ситуациях.

Теория лидерства Д. Мисуми. Одним из таких методов является РМ-теория лидерства, разработанная японским психологом Д. Мисуми (Мисуми, 1984). Еще в середине 40-х годов, вдохновленный знакомством с трудами К. Левина и его коллег, он самостоятельно, независимо от уже упомянутых нами исследований американских университетов, начинает разрабатывать собственную теорию лидерства. Мисуми также приходит к осознанию необходимости выделения двух базовых факторов, обеспечивающих эффективность лидера, однако рассматривает их не как самостоятельные образования,

а как функцию взаимодействия конкретного лидерского поведения с групповой динамикой конкретной группы.

В качестве таких измерений поведения руководителя, по мнению Мисуми, выступают: лидерский стиль, ориентированный на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация, прессинг и т. д.), и ориентация на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма. Начальные буквы двух английских слов, обозначающих рассмотренные поведенческие категории лидерства: P(erformance) – *деятельность* и M(aintenance) – *поддержка*, и дали название подходу.

Нетрудно заметить, что суть этих факторов во многом совпадает с уже рассмотренными нами двухфакторными поведенческими моделями. Открытие Д. Мисуми состоит в том, что он продемонстрировал различие между самим поведением лидера и той функцией, которую это поведение выполняет, будучи воспринято подчиненными. Доминирующим акцентом РМ-теории является рассмотрение лидерства как группо-динамического процесса, выраженного, прежде всего, членами группы, возглавляемой лидером.

Для того чтобы руководитель мог овладеть навыком успешного лидерства, он должен обладать объективной обратной связью о своем влиянии на подчиненных, иметь возможность определить свой действительный стиль лидерства, а также спланировать его направленное изменение. Для этой цели в рамках своей теории Д. Мисуми разработал специальный опросник для определения РМ-факторов в поведении руководителя (Занковский, 1999).

Помимо двух базовых факторов, метод позволяет диагностировать восемь вспомогательных факторов: 1) мотивацию; 2) удовлетворенность зарплатой; 3) удовлетворенность трудом; 4) психологический климат; 5) совместную деятельность; 6. проведение совещаний; 7) общение и взаимодействие и 8) психологические стандарты групповой деятельности.

Для разработки РМ-опросника автор использовал непараметрический эквивалент многомерного шкалирования, а также факторный анализ. Поражают размеры выборки, по-видимому не имеющие даже бледного аналога среди всех других исследований лидерства: только в сфере банковского бизнеса было обследовано 2489 рабочих групп в 16 японских банках (Мисуми, 1984). Еще шире метод использовался в промышленности, на транспорте и в государст-

РМ	PM
pm	pM

Рис. 1.2. Типология поведения лидера, основанная на степени реализации двух основных функций управления

венных учреждениях Японии. Факторный анализ этого огромного массива эмпирических данных подтвердил адекватность опросника теоретической модели: двумя ведущими факторами неизменно выступали Р(erformance) и М(maintenance). Основываясь на различной степени актуализации обеих поведенческих категорий лидерства в групповой динамике, Мисуми установил типологию поведения менеджера (см. рисунок 1.2).

Многочисленными исследованиями в течение 50 лет было показано, что практически во всех типах организаций РМ-стиль лидерства (обе буквы – заглавные, большие), то есть когда и Р и М функции реализованы максимально, является наиболее эффективным. И наоборот: рм-стиль лидерства (обе буквы прописные, малые), то есть когда обе функции практически не реализуются, оказывается минимально эффективным для организации.

Опросник состоит из 60 вопросов. Первые 40, объединенных в 8 групп (субфакторов), посвящены обсуждению различных аспектов организационной деятельности. Последние 20 вопросов непосредственно связаны с основными стилями, стратегиями управления: вопросы с 41 по 50 посвящены Р-стилю, а с 51 по 60 – М-стилю. С помощью РМ-опросника руководитель может получить объективную информацию о своем влиянии на людей, может определить свой текущий стиль лидерства, проследить тенденции его изменения в направлении эффективного РМ-стиля, может контролировать динамику своего взаимодействия с группой, выбирая средства для оптимизации этого взаимодействия.

Применение метода предусматривает следующие этапы:

1. Заполнение РМ-опросника членами групп, возглавляемых руководителями нижнего или среднего уровня.
2. Проведение семинара-тренинга для группы руководителей нижнего и среднего уровня с заполнением ими РМ-опросника.

3. Повторное заполнение (спустя 3 месяца) РМ-опросника членами групп, возглавляемых руководителями нижнего уровня.
4. Повторное проведение семинара-тренинга с руководителями.

Обработка опросника производится путем подсчета суммы средних значений по двум базовым РМ-факторам. Точка пересечения факторов на РМ-графике, координатными осями которого выступают РМ-нормы эффективных подразделений данной организации, позволяет определить стиль лидерства, осуществляемый руководителем, а также направленность и содержание развития. Аналогичная оценка восьми вспомогательных факторов позволяет операционализировать те аспекты деятельности руководителя, которые требуют корректировки.

Таким образом, метод не только позволяет оценить поведение лидера в контексте многих ситуационных переменных, но и выступает частью специальной программы организационного развития, направленной прежде всего на корректировку и оптимизацию поведения лидера. Чрезвычайно успешной была адаптация РМ-метода в Китайской народной республике, где она с чрезвычайным успехом используется в государственных и коммерческих организационных структурах.

Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера. Одна из наиболее известных ситуационных моделей лидерства была предложена Ф. Фидлером (Fiedler, 1964). В начале 60-х годов Ф. Фидлер и его коллеги пришли к выводу, что в разных условиях эффективными являются разные типы лидерства (Fiedler, 1967). Например, в некоторых ситуациях лидер, ориентированный на людей, способствовал повышению эффективности группы, улучшению ее морального климата, росту общей культуры ее членов. Однако в других группах роста продуктивности добивался только авторитарный, деятельный лидер, ориентированный на выполнение задачи.

В ходе исследований выяснилось, что нельзя предсказать изменения групповой динамики на основе лишь личностных характеристик лидера, но это вполне возможно сделать, если известен ряд организационных переменных. Ф. Фидлер предложил модель, согласно которой эффективность группы зависит от оптимального соответствия между стилем лидерства и уровнем контроля – власти лидера в конкретной ситуации. Он разработал опросник LPC (Least Preferred Co-worker («отношение к наименее предпочтительному

из сотрудников»)), который позволял определить основную ориентацию лидера – на людей или задачу. Затем он выделил три ключевые ситуационные переменные, манипулируя которыми можно найти оптимальное соответствие между ситуацией и стилем лидерства.

Модель Фидлера, несомненно, является продолжением структурного и поведенческого подходов, так как его опросник – это вполне традиционный психологический тест, направленный на выявление личностных и поведенческих особенностей лидера. Вместе с тем он пошел значительно дальше указанных подходов, выделяя ситуационные переменные и рассматривая эффективность лидера как функцию его взаимодействия с последними.

Опросник LPC состоит из шестнадцати шкал, образованных парами прилагательных с противоположными смыслами (например, приятный–неприятный, эффективный–неэффективный, доброжелательный–враждебный и т. д.). Тестируемому предлагается вспомнить одного из своих подчиненных, к которому он относится или относился с наибольшей неприязнью, и оценить его по указанным 16 шкалам, каждая из которых имеет 8 градаций. Фидлер полагал, что подобный тест позволяет определить стиль лидерства. Если тестируемый оценивает положительно даже наименее приятного ему сотрудника, то это можно рассматривать как свидетельство ориентированности на людей. И наоборот, если неприятный или нерадывый сотрудник оценивается отрицательно, это свидетельствует об ориентации лидера на задачу.

Значительное ограничение модели Фидлера состоит в том, что определяемый его опросником стиль лидерства является строго дихотомичным и фиксированным. По его мнению, стиль лидерства свойствен индивиду от природы и практически не подвержен изменениям в зависимости от ситуации. Эффективность стиля лидерства, по Фидлеру, определяется его соответствием конкретной ситуации, в которой ключевыми являются три переменные:

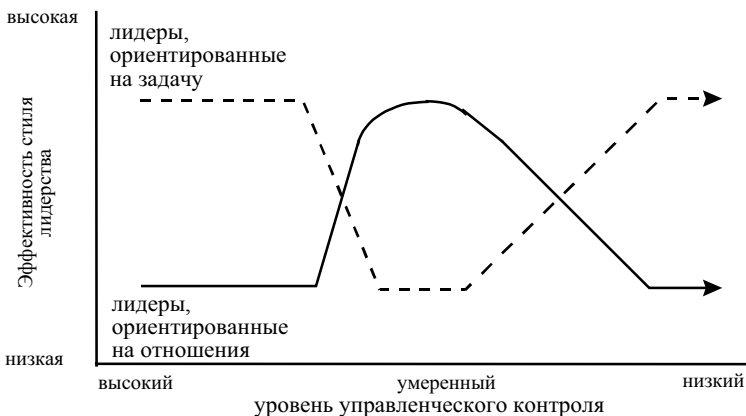
1. Отношения «лидер–подчиненные», то есть степень доверия и уважения, которые испытывают работники к своему менеджеру. Эта переменная свидетельствует о том, насколько лояльно и доброжелательно группа принимает своего лидера, насколько он привлекателен для последователей.
2. Структурированность задачи, то есть степень ее формализованности. Структурированность задачи определяется по четырем

признакам: насколько в представлениях членов группы выбранное решение выглядит правильным; насколько четко группа понимает все требования, предъявляемые к данному решению (четкость постановки задачи); какие существуют ограничения, касающиеся действий, связанных с выполнением задачи; является ли данное решение единственным или возможны альтернативные варианты.

3. Должностная власть, понимаемая как возможность менеджера принимать решения, связанные с наказанием или поощрением подчиненных. Она определяется объемом должностных полномочий лидера, положением руководимой лидером группы в общей организационной структуре, традицией или неформально признаваемым авторитетом лидера.

Проведя многочисленные исследования по выяснению зависимости эффективности лидерского поведения от стиля лидерства и ситуационных переменных, Фидлер обнаружил, что лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в тех случаях, когда обладают или высоким, или низким уровнем управленческого контроля. Они эффективны, когда их отношения с подчиненными благоприятны, задача структурирована и они имеют значительную должностную власть. Этот же тип лидерства оказывается наиболее эффективным и в наименее благоприятных условиях: при недостатке власти, отсутствии четкой задачи и натянутых отношениях с подчиненными. Поэтому наибольшую эффективность от такого лидера можно ожидать в ситуациях I, II, III, VII и VIII (рисунок 1.3). Что же касается лидеров, ориентированных на людей, то максимальной эффективности они могут достигнуть в ситуациях IV, V и VI. Таким образом, соотнесение стиля лидерства с оценкой трех ситуационных переменных позволяет прогнозировать эффективность лидера в зависимости от организационных условий.

Фидлер считает стиль лидерства врожденной характеристикой, и поэтому его модель предусматривает два пути повышения эффективности лидера. Во-первых, можно подобрать лидера в соответствии с имеющимися организационными условиями. Подобно тому как футбольный тренер выпускает нового игрока, увидев, что характер игры изменился, так и организация направляет на какой-либо участок менеджера с более подходящим для ситуации стилем лидерства.



тип ситуации	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
отношения «лидер-подчиненный»	хорошие	хорошие	хорошие	хорошие	плохие	плохие	плохие	плохие
структурированность задачи	высокая	высокая	низкая	низкая	высокая	высокая	низкая	низкая
должностная власть	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая	сильная	слабая

Рис. 1.3. Модель лидерства Ф. Фидлера

Во-вторых, может быть осуществлено изменение самой ситуации, например, с помощью реструктуризации групповой задачи или расширения/сокращения властных полномочий лидера. Для иллюстрации представим, что ориентированный на задачу лидер находится в ситуации IV. Если расширить его властные полномочия, то он фактически окажется в новой ситуации – ситуации III, где соответствие между лидерскими свойствами и характеристиками ситуации будет более благоприятным для эффективной деятельности группы.

Эмпирические исследования подтверждают высокую прогностичность модели для ситуаций I, IV, V и VIII (Miner, 1980). В то же время данная модель сталкивается с серьезными трудностями в оценке ситуативных переменных, не принимает во внимание характеристики подчиненных, не учитывает уровень профессионализма лидера и группы и, наконец, много вопросов вызывают теоретические и психометрические основания опросника LPC. Тем не менее, модель лидерства Фидлера до сих пор является очень популярной. Она сыграла значительную роль в стимуляции интереса исследователей к ситуационным факторам лидерства.

Ситуационная теория лидерства П. Херси и К. Бланшара. Одной из наиболее известных прикладных моделей лидерства является ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара (Hersey, Blanchard, 1974, 1982). Она используется как основной метод подготовки руководящего состава в таких известных компаниях, как IBM, Mobil Oil, Xerox, а также в подготовке офицерских кадров.

Эта теория фокусирует свое внимание на подчиненных лидера, или ведомых. Согласно ей успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать степени зрелости членов руководимой им группы.

Акцент на подчиненных или ведомых обусловлен тем, что именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера. В конце концов, вне зависимости от того, что делает лидер, его эффективность основывается прежде всего на действиях его подчиненных. И, как ни странно, этот важнейший фактор долгое время игнорировался во многих теориях лидерства.

Под зрелостью группы понимается способность и желание ее членов нести ответственность за свое поведение. Понятие «зрелость» включает два компонента: профессиональную зрелость и психологическую зрелость. Первый компонент охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний. Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией делать свою работу. Людям, зрелым психологически, не требуются внешняя стимуляция и поощрение, они внутренне мотивированы.

Херси и Бланшар также выделяют два стиля лидерства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. Комбинируя различные выраженности этих стилей, они выводят четыре специфических лидерских стиля:

- 1) «Директивный» (сильная выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать.
- 2) «Поддерживающий» (сильная выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер реализует как директивное, так и поддерживающее поведение (по-видимому, стиль, близкий к РМ-лидерству Дж. Мисуми).

- 3) «Участвующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии решений, при этом лидер преимущественно играет роль модератора¹ и координатора.
- 4) «Делегирующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер малоактивен, осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных².

Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении четырех стадий зрелости группы:

М1. Члены организации (группы) не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах.

М2. Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.

М3. Члены организации (группы) способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.

М4. Члены организации (группы) и способны, и хотят выполнять порученную работу.

Взаимосвязь элементов ситуационной теории лидерства П. Херси и К. Бланшара представлена на рисунке 1.4.

В соответствии с моделью, поведение лидера непосредственно зависит от зрелости группы. По мере достижения подчиненными более высоких уровней поведение эффективного лидера характеризуется не только снижением контроля над группой, но и уменьше-

-
- 1 Модератор – участник групповой дискуссии, выполняющий функцию ведущего (от *англ.* moderator – посредник, арбитр, ведущий, председатель собрания).
 - 2 Предложенный нами перевод названий двух первых стилей лидерства в большей степени отражает содержательную характеристику терминов, однако не полностью передает их риторический шарм, столь важный в работе консультантов по управлению (которыми являются авторы рассматриваемой теории). Поэтому считаю целесообразным дать и их английский вариант с дословным переводом: «директивный» – *telling* (говорящий, указывающий); «поддерживающий» – *selling* (продающий).

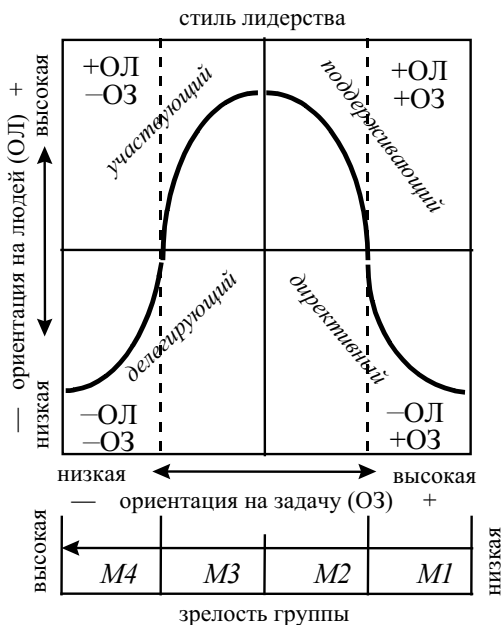


Рис. 1.4. Ситуационная модель лидерства, предложенная П. Херси и К. Бланшаром

нием воздействий лидера на систему межличностных отношений. На стадии *M1* подчиненные требуют ясных и конкретных указаний. Если группа находится на стадии *M2*, лидеру необходимо демонстрировать высокую ориентацию и на задачу, и на людей. Первая будет компенсировать отсутствие у подчиненных необходимых знаний и навыков, вторая – будет снимать сопротивление группы против давления лидера. На стадии *M3* главной проблемой в групповой деятельности становится мотивация, и ориентированное на людей поведение лидера во многом позволяет ее решить. И наконец, на стадии *M4* у лидера нет необходимости в активных воздействиях на подчиненных, так как они уже могут работать самостоятельно, обладая как высокой мотивацией, так и высоким профессионализмом.

Нетрудно заметить, что ситуационная теория лидерства Херси–Бланшара в некоторых моментах схожа с управленческой решеткой Блейка–Мотон. Так, директивный стиль во многом аналогичен авторитарному стилю 9.1, поддерживающий – стилю 9.9 и т. д.

Тем не менее включение группового контекста качественно меняет содержание данной типологии. Стиль 9.9, который рассматривался Р. Блейком и Дж. Моутон как наилучший для всех случаев управления, в ситуационной теории Херси-Бланшара выступает лишь как один из возможных стилей, эффективность которого определяется степенью зрелости группы. Валидность теории была подтверждена целым рядом исследователей (Hambleton, Gumpert, 1982; Graeff, 1961).

Континуум лидерского поведения Танненбаума–Шмидта. А. Танненбаум и В. Шмидт (Tannenbaum, Schmidt, 1973) попытались найти соответствие лидерских стилей различным условиям, складывающимся в организации. Стили лидерства, по их мнению, не дискретны, а представляют собой непрерывно меняющийся континуум – от авторитарного лидерства, сосредоточенного исключительно на работе, до лидерства, полностью сосредоточенного на отношениях с подчиненными. Стили лидерства изменяются



Рис. 1.5. Континуум лидерского поведения

в зависимости от степени свободы, которую менеджеры предоставляют своим подчиненным. По мнению авторов модели, между этими двумя полюсами существуют еще пять промежуточных лидерских стилей.

При этом успешность применяемого стиля лидерства зависит от четырех организационно-психологических переменных:

1. Личности лидера и предпочитаемого им стиля;
2. Личностных и профессиональных качеств подчиненных;
3. Целей, требований и содержания выполняемой работы;
4. Ситуационных факторов, связанных с культурой и особенностями организации. Выбираемый лидером стиль выступает функцией указанных переменных. Континуум лидерского поведения, в соответствии с моделью Танненбаума–Шмидта, представлен на рисунке 1.5.

Модель «движения к цели» (Path-goal theory) Р. Хауса и Т. Митчелл. Эта модель ориентирована на прогноз эффективности лидера в различных ситуациях. Согласно модели «движения к цели» (ДКЦ), высокая удовлетворенность и эффективность сотрудников возможна только при наличии адекватной связи между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. При этом эффективность лидерства непосредственно связана с уровнем мотивационной силы, которой обладают ожидания ведомых. В идеале, вознаграждение должно полностью соответствовать результату. Эффективным лидером может быть только тот, кто обеспечивает подчиненным возможность двигаться к поставленной цели (Evans, 1970). При этом лидер должен четко сформулировать поставленную задачу для ее успешного выполнения (House, 1971; House, Mitchell, 1974).

Хаус и Митчелл выделили четыре стиля поведения лидера: директивный, поддерживающий, партиципативный и направленный на достижение цели.

Директивный стиль – высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, *что* и *как* делать, а также *что* и *когда* от них ожидается.

Поддерживающий стиль – большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Партиципативный стиль – совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Стиль, направленный на достижение цели, – установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание к качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Для эффективного лидерства важно знание лидера о том, как ведомые/подчиненные воспринимают его поведение. Здесь авторы предлагают учитывать три аспекта: удовлетворенность в результате выполнения работы, положительное или отрицательное восприятие поведения лидера и ожидание соответствующего вознаграждения за свою деятельность (House, Dessler, 1974). Директивный лидер стремится разъяснить подчиненным, чего от них ожидают. Поддерживающий лидер рассматривает своих подчиненных как равных партнеров. Участвующий лидер консультируется у своих подчиненных и изучает их предложения и идеи, прежде чем принять решение. Лидер, ориентирующийся на достижение цели, ставит вдохновляющие задачи, предполагая, что его подчиненные будут действовать эффективно и профессионально.

В ряде исследований была оценена валидность модели ДКЦ (Keller, 1989). Результаты показали тесную взаимосвязь между стремлением лидера внести ясность и степенью удовлетворенности подчиненных. Чем яснее поставлены задачи подчиненным, тем позитивнее ими воспринимается стиль лидерства их руководителя.

Исследования показали, что все четыре вида поведения могут практиковаться одним и тем же лидером в различных ситуациях. Лидер должен помочь подчиненным уяснить реалистичные ожидания и уменьшить препятствия на пути достижения желательных целей. Эффективный лидер стремится четко определить путь подчиненных к целям, выбирая и применяя тот стиль поведения, который полнее отвечает указанной задаче. Таким образом, ДКЦ требует от лидера использования того стиля, который наиболее целесообразен в данной ситуации.

В модели Хауса–Митчелл также учитываются две группы факторов, влияющих на эффективность того или иного стиля лидерства. Это личностные характеристики ведомых/подчиненных и внешние организационные условия.

Важной личностной характеристикой ведомых/подчиненных является оценка ими своих способностей, наличие или отсутствие опыта, а также уровень уверенности/неуверенности индивида в возможности контролировать ход своей жизни (локус контроля). Так, чем выше ведомые/подчиненные оценивают свои способности при выполнении задачи, тем труднее им смириться с директивным стилем лидера. В подобных ситуациях такой стиль руководства может негативно влиять на их деятельность. Индивиды с внутренним локусом контроля (считающие, что поощрение определяется их усилиями), как правило, более удовлетворены партиципативным стилем, тогда как ведомых с внешним локусом контроля (полагающих, что размер поощрения контролируется внешними факторами) обычно больше удовлетворяет директивный стиль (House, Mitchell, 1974).

В качестве внешних факторов, влияющих на эффективность конкретного лидерского стиля, Хаус и Митчелл выделяют: 1) содержание и структуру работы; 2) формальную систему полномочий в организации и характеристики рабочей группы, ее динамику и нормы.

Так, формализованное задание с жестким алгоритмом деятельности во многом делает излишним директивный стиль лидерства,

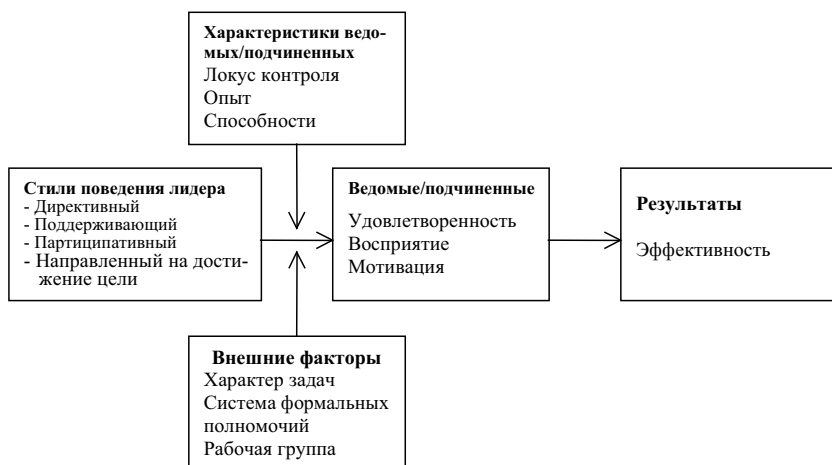


Рис. 1.6. Модель «движения к цели» (ДКЦ) Р. Хауса–Т. Митчелл

а жесткая иерархическая оргструктура будет вступать в противоречие с партиципативным стилем поведения. В целом, как показано на рисунке 1.6, эффективная реализация того или иного лидерского стиля должна учитывать всю совокупность ситуативных переменных, включенных Хаусом и Митчелл в модель ДКЦ.

Модель атрибутивного лидерства. В атрибутивной теории лидерства подчеркивается, что она связана с когнитивными процессами, при которых лидер интерпретирует поведение подчиненных по некоторым «сигналам» в контексте имеющегося организационного окружения (Kelley, 1967). Во многих случаях определение причин поведения ведомых/подчиненных основывается на некоторых субъективных предположениях, формируемых на основе особенностей индивидуального восприятия. Атрибутивная модель исходит из того, что лидер по сути является информационным «процессором» (Green, Mitchell, 1979), то есть отыскивает информационный сигнал о том, «почему» нечто произошло, а затем пытается сформулировать объяснение, которое во многом определяет его поведение как руководителя. Выявление причин поведения подчиненных сводится к их отнесению к одной из трех категорий, которыми оно может быть обусловлено: 1) к личностным особенностям подчиненных; 2) к существу дела, 3) к контексту ситуации. Так, пытаясь понять причину снижения качества продукции, лидер рассматривает следующие альтернативы: человеческий фактор (виноваты или нет сотрудники), специфика задачи (была ли поставленная задача трудной для выполнения), результат стечения некоторых обстоятельств (контекст).

При атрибуции причин поведения ведомого лидер опирается на три типа сведений: согласованность, постоянство и последовательность. В первом случае лидер попытается определить, ведут ли себя подобным образом другие сотрудники в аналогичных ситуациях. Затем он оценивает постоянство, то есть всегда ли конкретный сотрудник ведет себя подобным образом в аналогичных ситуациях. Наконец, лидер оценивает, насколько последовательно/непоследовательно поведение сотрудника: ведет ли он себя по-разному в различных ситуациях (рисунок 1.7).

Таким образом, с помощью атрибутивной теории можно предсказать реакцию лидера на действия ведомых (Mitchell, Green, Wood, 1981). Атрибуционное предубеждение – тенденция предпочитать одно объяснение поведения другому. Принципиальная ошибка

атрибуции возникает в том случае, когда о личности или ситуации судят на основе ограниченной информации. При неполной информации предпочтительнее вообще не выносить суждение.

В реальной деятельности лидеров наблюдается тенденция придавать слишком большое значение личности или диспозиционным критериям. В то же время люди склонны недооценивать или игнорировать ситуационные факторы.

В последние десятилетия в управленческой и организационно-психологической литературе отдается предпочтение коллегиальным и демократическим процедурам решения проблем и принятия решений (так называемый партиципативный, «участвующий» менеджмент). Успех японцев во внедрении кружков качества сделал различные формы участия работников в принятии организационных решений еще более популярными. У многих даже создалось впечатление, что активное участие работников всегда и во всех ситуациях более эффективно, чем единоличные решения или авторитарная модель лидерства. На самом деле, как уже не раз отмечалось, все не так однозначно: жесткий авторитарный стиль лидерства не всегда плох, а ослабление управленческого контроля вовсе необязательно носит продуктивный характер.

В. Врум и его коллеги предложили многообещающий и потенциально эффективный подход к оценке определенных ситуационных переменных и их взаимосвязи с альтернативными процедурами принятия решений и стилями поведения лидера (Vroom, 1973; Vroom, Yetton, 1973; Vroom, Yago, 1978).

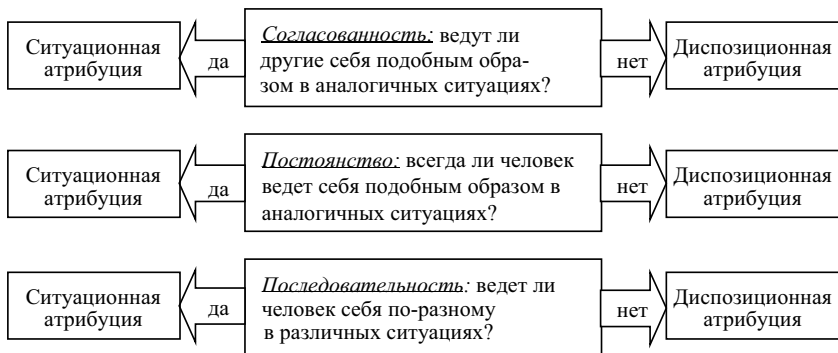


Рис. 1.7. Основные детерминанты атрибутивного процесса

Предложенная ими модель носит нормативный характер, так как предписывает выполнение набора последовательных правил, позволяющих определить оптимальный стиль лидерства, исходя из различных ситуационных переменных. Цель модели, таким образом, состоит в том, чтобы диагностировать наиболее целесообразный стиль лидерства. Она позволяет лидеру принимать во внимание альтернативные процедуры принятия решений (авторитарную, консультативную, партисипативную) и выбрать ту, которая более всего подходит для данной ситуации (таблица 1.4).

Как видно из таблицы, AI и AII представляют собой решения, соответствующие авторитарному (А) стилю лидерства, и ни одно из них не предполагает реального участия подчиненных. В первом случае лидер принимает решения самостоятельно, используя ту информацию, которой располагает. Во втором – получает информацию от подчиненных, но решение принимает единолично.

Подчиненные участвуют в принятии решения лишь как источник необходимой информации; от поиска или оценки альтернативных решений они отстранены.

Стили лидерства KI и KII оцениваются как консультативные (К). Их отличие в том, что лидер либо консультируется с каждым из ведомых индивидуально, не собирая их в проблемную группу, либо консультируется с группой в целом, а затем сам принимает решение, которое может отражать или не отражать мнения подчиненных. Здесь более высокая степень вовлечения подчиненных в процессы принятия решения, чем в первых двух, а степень контроля руководителя над проблемой и ее решением ниже.

ГII – это групповой, или партисипативный, стиль лидерства, который предусматривает значительную степень вовлечения подчиненных в процесс принятия решения.

Здесь лидер излагает проблему группе, и в результате совместного обсуждения идет поиск альтернативных вариантов решения. Стараясь достигнуть согласованного решения, лидер не навязывает своего мнения, а принимает то решение, которое выбрала группа.

Эффективность каждого из этих стилей зависит от конкретной ситуации и характера проблемы, которую требуется решить. В рассматриваемой модели выделены три основные группы переменных, которые должны учитываться при выяснении того, приведет ли данный стиль лидерства к эффективному решению проблем и к желательным результатам:

Таблица 1.4

Стили поведения лидера в процессе принятия решений

Для индивидуальных проблем	Для групповых проблем
<p>АI. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию</p>	<p>АI. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию</p>
<p>АII. Вы получаете необходимую информацию от подчиненного, затем решаете проблему самостоятельно. Получая информацию, вы можете сказать или не говорить подчиненному, в чем состоит проблема. Роль подчиненного при принятии решения явно сводится к выдаче конкретной информации, которая вам требуется, а не к выдаче или оценке решений</p>	<p>АII. Вы получаете необходимую информацию от подчиненных, затем решаете проблему самостоятельно. Получая информацию, вы можете сказать или не говорить подчиненным, в чем состоит проблема. Роль подчиненных при принятии решения явно сводится к выдаче конкретной информации, которая вам требуется, а не к выдаче или оценке решений</p>
<p>КI. Вы сообщаете о проблеме соответствующему подчиненному, выясняете его мнение и предложения. Затем вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненного</p>	<p>КI. Вы сообщаете о проблеме соответствующим подчиненным, выясняете их мнения и предложения, не объединяя их в группу. Затем вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнения подчиненных</p>
<p>КII. Вы сообщаете о проблеме одному из ваших подчиненных, вместе ее анализируете и приходите к взаимоприемлемому решению в атмосфере открытого обмена информацией и идеями. Вы оба вносите вклад в решение проблемы, причем вклад каждого в большей степени определяется его знаниями, чем формальным положением</p>	<p>КII. Вы сообщаете о проблеме своим подчиненным на собрании группы. На этом собрании вы выясняете их мнение и предложения. Затем вы принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнения подчиненных</p>
<p>ГII. Вы делегируете проблему одному из ваших подчиненных, снабдив его соответствующей информацией и возложив на него ответственность за самостоятельно принимаемое решение. Любое принятое им решение получит вашу поддержку</p>	<p>ГII. Вы сообщаете о проблеме своим подчиненным как группе. Совместно вы выдвигаете и оцениваете альтернативы и пытаетесь выработать согласованное групповое решение. Вы, скорее, выступаете в роли модератора, который координирует обсуждение, ориентирует его на проблему и обеспечивает анализ важных сторон. Вы не пытаетесь навязать группе свое мнение и готовы принять и осуществить любое решение, которое пользуется поддержкой всей группы</p>

- требования к качеству решения;
- степень одобрения и приверженности ведомых принятому решению, которая рассматривается как фактор действенности внедрения;
- время, отведенное на принятие решения.

Исследователи предложили набор ситуационных характеристик, или «проблемных свойств», и связанных с ними диагностических вопросов (см. таблицу 1.5).

С указанными свойствами и вопросами связана совокупность правил, используемых для отбора альтернативных стилей руководства (при решении проблем и принятии решений). Правила рассчитаны на обеспечение качества решений (правила 1, 2 и 3) и их одобрения подчиненными (правила 4, 5, 6 и 7).

1. *Правило информации*: если качество решения имеет важное значение и если руководитель не располагает достаточной информацией или знаниями для самостоятельного решения проблемы, АІ исключают из допустимого множества. (При его использовании существует риск получить решение низкого качества.)

2. *Правило совместимости целей*: если качество решения имеет важное значение, а подчиненные не разделяют организационных целей, которые будут достигнуты при решении проблемы, ГІ исключают из допустимого множества. (Альтернативы, при которых исключен окончательный контроль руководителя над решением, могут поставить под угрозу качество решения.)

3. *Правило неструктурированной проблемы*: в тех случаях, когда качество решения важно, у руководителя нет необходимой информации и знаний для принятия самостоятельного решения, а проблема не структурирована, процедура принятия решения должна обеспечить не только получение информации, но и экономичный и действенный способ ее сбора.

Методы, связанные с взаимодействием подчиненных, обладающих всесторонним знанием проблемы, в данной ситуации, по всей вероятности, будут более экономичными и обеспечат высокое качество решения проблемы. В этих условиях АІ, АІІ и КІ исключают из допустимого множества. (АІ не обеспечивает получение руководителем необходимой информации, АІІ и КІ представляют собой более громоздкие и менее действенные и экономичные способы сбора информации, необходимой для решения проблемы.)

Таблица 1.5
 «Проблемные свойства», использованные в модели

Проблемные свойства	Диагностические вопросы
А. Важное значение качества решения	Существует ли требование, согласно которому одно решение может быть более рациональным, чем другое?
В. Степень обеспеченности руководителя достаточной информацией/знаниями для самостоятельного получения качественного решения	Располагаю ли я достаточной информацией для принятия качественного решения?
С. Степень структурированности проблемы	Структурирована ли проблема?
Д. Степень важности одобрения решения или приверженности ему со стороны подчиненных для действенного внедрения решения	Важно ли одобрение решения подчиненными важное значение для его действенной реализации?
Е. Высокая вероятность того, что авторитарное решение руководителя получит одобрение подчиненных	Если вы примете решение самостоятельно, можно ли быть достаточно уверенным, что оно будет одобрено подчиненными?
Ф. Степень уверенности в том, что у подчиненных существует стимул к достижению организационных целей в форме, вытекающей из постановки проблемы	Разделяют ли подчиненные цели организации, которые будут достигнуты при решении проблемы?
Г. Вероятность возникновения среди подчиненных разногласий относительно предпочтительных решений	Вероятны ли разногласия среди подчиненных в отношении предпочтительных решений? (Этот вопрос не имеет отношения к межличностным проблемам.)
Н. Наличие у подчиненных информации, необходимой для качественного принятия решения.	Располагают ли подчиненные достаточной информацией для принятия качественного решения?

4. *Правило одобрения:* если одобрение решения подчиненными имеет важное значение для его действенного внедрения, но при этом неясно, получит ли одобрение авторитарное решение, принятое руководителем, А1 и АП исключают из допустимого множества. (Ни один из этих методов не обеспечивает возможности для участия подчиненных в принятии решения, и оба ставят под угрозу необходимое одобрение.)

5. *Правило разногласий:* если одобрение решения имеет важное значение, а среди подчиненных могут возникнуть конфликты или разногласия по поводу принятого решения, А1, АП, К1 и КП исключают из допустимого множества. (Методы решения проблемы

должны позволять снимать разногласия при решении проблемы. Соответственно при таких обстоятельствах исключаются AI, AII и KII, которые не обеспечивают возможности для преодоления разногласий. При использовании этих методов существует риск, что некоторые подчиненные не будут достаточно привержены окончательному решению.)

6. *Правило справедливости*: если качество решения не имеет важного значения, а главным моментом является одобрение, но неизвестно, будет ли одобрено авторитарное решение, то AI, AII, KI и KII исключают из допустимого множества. (Метод призван максимизировать вероятность одобрения, так как это единственное существенное соображение, определяющее действенность решения. В этих условиях AI, AII, KI и KII исключают из допустимого множества. Их использование поставило бы под угрозу получение необходимого одобрения.)

7. *Правило приоритетности одобрения*: если одобрение имеет важное значение и оно не обеспечивается при авторитарном решении, а подчиненным можно доверять, то AI, AII, KI и KII исключают из допустимого множества. (Методы, обеспечивающие равноправное участие подчиненных в процессе принятия решения, могут вызвать более высокую степень одобрения, не создавая угрозы качеству. Использование любого метода, кроме ГII, влечет за собой ненужный риск, связанный с тем, что решение не будет полностью одобрено или подчиненные не будут ему привержены должным образом.)

В этой модели результаты тех или иных процедур решения проблем и принятия решений зависят преимущественно от первых двух групп переменных. Переменная, характеризующая время, влияет главным образом на выбор стиля лидерства в том случае, если для той или иной ситуации пригодны два или больше стиля.

Для того чтобы формализовать алгоритм принятия решений, авторы предложили использовать «дерево решений» (рисунок 1.8).

Для выбора соответствующего стиля лидерства нужно пройти вдоль всего «дерева решений», используя приведенные правила. Например, если на вопрос А следует отрицательный ответ, то следующий шаг требует перехода к вопросу D. Если ответ на этот вопрос тоже «нет», то «дерево решений» приводит нас в конечную точку 1.

Для многих проблемных типов могут быть успешно использованы несколько стилей. Однако если существуют жесткие временные

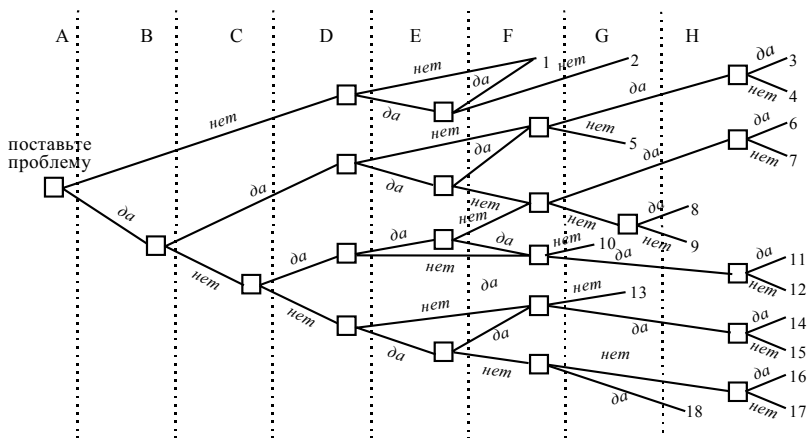


Рис. 1.8. Схема решений лидером возникающих проблем (по В. Вруму)

ограничения, то наиболее оптимальным является стиль, который обеспечивает максимальную быстроту принятия решений.

Имеется 14 типов решений, каждый из которых отражает определенную проблемную ситуацию. Все они представлены в таблице 1.6. К примеру, тип 2 характеризует ситуацию, когда преимущественное значение имеет не качество решения, а его одобрение со стороны подчиненных. Согласно теории, выбор стиля лидерства А1 в указанной ситуации будет наиболее оптимальным.

В. Врум и его коллеги пришли к выводу, что примерно 30% вариаций стиля руководства вытекает из ситуации и лишь около 10% связаны с индивидуальными предпочтениями. Имеются доказательства того, что более успешно функционирующие руководители и менеджеры умело меняют свой стиль в зависимости от изменяющихся обстоятельств. Приведенная модель служит удачным диагностическим инструментом при определении наиболее пригодного стиля и обеспечивает более тщательный диагноз ситуации, для которой действительно подходит партисипативная стратегия.

Модель Врума и коллег помогает уяснить, как происходит вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Он идет по восходящей от единоличных действий лидера (подчиненным отводится исключительно роль исполнителей) через совместное консультирование лидера и ведомых и экспертизу – к различным формам группового лидерства, когда решение принимается и выполняется на уровне группы всеми ее членами.

Таблица 1.6
Проблемные типы и допустимое множество процедур
принятия решений

Проблемный тип	Приемлемые стили лидерства	Стиль лидерства, оптимальный в условиях временного дефицита
1	АI, АII, КI, КII, ГII	АI
2	АI, АII, КI, КII, ГII	АI
3	ГII	ГII
4	АI, АII, КI, КII, КII*	АI
5	АI, АII, КI, КII, КII*	АI
6	ГII	ГII
7	КI	КI
8	КI, КII	КI
9	АII, КI, КII, ГII	АII
10	АII, КI, КII, ГII	АII
11	КII, ГII*	КII
12	ГII	ГII
13	КII	КII
14	КII, ГII*	КII

Примечание: * В рамках допустимого множества, если на вопрос F следует положительный ответ

Модель последовательно акцентирует решающую роль ситуации в выборе оптимального стиля лидерства. В определенном смысле модель позволяет говорить о том, что *авторитарностью или партиципативностью обладают, скорее, ситуации, чем сами лидеры*. И одна из главных задач лидера – правильно диагностировать эти ситуации.

Нормативная модель нашла как сторонников, так и критиков (Hampton, Summer, Weber, 1982; Fields, 1979; Hill, Schmidt, 1977). Однако в любом случае она является полезным средством, которое помогает лидерам в осознании специфики процесса принятия решений и выработки оптимальных вариантов их реализации (Baker, 1980).

Когда лидерство излишне

Анализ ситуационных теорий лидерства демонстрирует важность соответствия между поведением лидера и конкретной ситуацией. Но есть ситуации, когда лидерство вообще не играет какой-либо

положительной роли. Исследования показывают, что при некоторых условиях, какой бы стиль поведения ни демонстрировал лидер, оно будет неадекватно ситуации. Определенные организационные переменные могут выступать «заменителями» лидерства или полностью нейтрализовать попытки лидера оказывать влияние на своих подчиненных (Kerr, Jermier, 1978; Howell, Dorfman, 1981; Howard, Joyce, 1982).

Например, наличие у подчиненных таких характеристик, как высокий образовательный уровень, профессионализм, опыт и потребность в независимости активно нейтрализуют стремления менеджера стать лидером в руководимой им группе. Жестко регламентированная, рутинная деятельность или, наоборот, творческая работа, в свою очередь, делают феномен лидерства во многом излишним. В первом случае усилия менеджера во многом заменяются четкими целями, формализованными процедурами и приемами деятельности, выступающими как форма управленческого контроля и организации поведения работников. Во втором – характер творческой деятельности, в значительной степени детерминированной внутренней мотивированностью индивида, требует, скорее, самоуправления, чем влияния извне.

Факторы, нейтрализующие лидерство. В целом ряде исследований было обнаружено, что в определенных условиях лидерство в любом из своих проявлений не только не оказывает какого-либо позитивного влияния на эффективность деятельности, но и затрудняет, дезорганизует работу подчиненных (Howell et al., 1981; Kerr, Jermier, 1978). Некоторые факторы имеют тенденцию нейтрализовать способность лидера повышать или снижать результативность подчиненного. Например, работа на конвейере исключительно определяется темпом движения самого конвейера и той конкретной операцией, которая поручена работнику. Попытки дополнительного влияния на этот процесс со стороны лидера, скорее, будут мешать деятельности, чем ее оптимизировать. Однако, как правило, эти моменты игнорируются в теориях.

С. Керр и Дж. Джермьер (Kerr, Jermier, 1978) исследовали переменные, при которых изменение стиля лидерства не оказывало никакого влияния на эффективность их деятельности или уровень их удовлетворенности трудом. Такие переменные получили название заменителей лидерства, их связь с необходимостью использования того или иного стиля лидерства представлена в таблице 1.7.

Таблица 1.7
Нейтрализаторы лидерства

Характеристики	Нейтрализаторы	
	стиля, ориентированного на отношения	стиля, ориентированного на достижение цели
<i>Подчиненного</i>		
1. Способности, опыт, подготовка, знание		x
2. Потребность в независимости	x	x
3. Профессиональная ориентация	x	x
4. Безразличие к организационным стимулам	x	x
<i>Задания</i>		
5. Однозначное и рутинное		x
6. Методологически однообразное		x
7. Содержащее собственную обратную связь относительно результатов		x
8. Приносящее удовлетворение	x	
<i>Организации</i>		
9. Формализация (четкие планы, цели и круг обязанностей)		x
10. Отсутствие гибкости (жесткость, незыблемые правила и процедуры)		x
11. Точно определенные и активные совещательные и штабные функции		x
12. Сплоченные рабочие группы	x	x
13. Организационные стимулы находятся вне контроля лидера	x	x
14. Пространственное разделение руководителя и подчиненных	x	x

Итак, мы проследили историю выделения лидерства в предмет психологического исследования и обобщили достижения современной психологии в исследовании этого явления. Было показано, что наибольшую популярность у исследователей и практиков имеет поведенческий подход, в рамках которого были выделены базовые факторы, обеспечивающие эффективность лидерского поведения: первый связывает воедино те действия, посредством которых лидер обеспечивает достижение целей группы; второй акцентирует усилия лидера в формировании гармоничных межличностных отношений в группе. Степень актуализации указанных факторов позволил выделить

различные стили поведения лидера, при этом большинство исследователей пришло к выводу, что стиль лидерства, при котором оба фактора выражены максимально, является наиболее эффективным. Впоследствии двухфакторная модель стала доминировать в исследованиях лидерства, а на ее основе были созданы многочисленные тренинги и программы обучения менеджеров, которые и в настоящее время с успехом используются многими организациями.

Продемонстрировано, что, несмотря на широкое использование понятия лидерства во всех сферах и на всех организационных уровнях, его научное исследование до сих пор ведется исключительно на групповом уровне, доминирует поведенческий подход, во многом лишенный психического и ценностного содержания. В связи с этим существует актуальная потребность преодоления «группоцентризма» и перехода к изучению лидерства в широком организационном контексте.

Анализ современного состояния исследований лидерства показывает, что, несмотря на значительные достижения (прежде всего прикладного плана), научная разработка проблемы лидерства не соответствует той роли и тому значению, которое оно *de facto* имеет в организации. Фактически лидерство выступает не как важный организационный процесс, связанный со стратегическими целями и ресурсами организации, а как одна из многих независимых переменных, таких как личность, мотивация, ценности, способности и т. д. В современных подходах лидерство рассматривается либо как специфический набор личностных свойств, либо как технология поведения, либо как взаимодействие указанных свойств и поведенческих реакций с ограниченным набором ситуационных переменных. Целостный образ лидера подменяется механическим набором черт, реакций и переменных, за которыми теряется внутреннее, психическое содержание данного феномена. При таком взгляде, по сути дела, теряется субъектность лидера, не уделяется должного внимания его сознанию как высшей форме психического отражения.

Поэтому требуются теоретические и экспериментальные усилия, чтобы привести в соответствие научные знания о лидерстве той роли и тем важным функциям, которые оно выполняет в современной организации.

Глава 2

Лидерство как принцип построения современной организации

Основание нашего подхода, согласно которому лидерство является важнейшим психолого-поведенческим принципом построения современной организации, невозможно без анализа предпосылок и истории возникновения той формы организации, которая доминирует в сегодняшнем мире.

К концу XIX века развитие транспортных средств и коммуникационных систем открыло возможности активного информационного обмена и перемещения товаров между городами и из городов в отдаленные районы. Это дало совершенно уникальные возможности тем, кто мог контролировать транспортные и информационные потоки. Теперь, зная спрос и стоимость продукции в различных местностях и имея возможность доставлять товары из одной местности в другую, можно было найти самого «дешевого» производителя и, купив у него большую партию товаров, с прибылью продать ее в той местности, где имелся спрос или где традиционно цены на эти товары были значительно выше.

Именно в эту «нишу» устремились люди, впоследствии образовавшие *класс торговых капиталистов*. Подскочивший спрос на продукцию «дешевых» производителей позволил эффективным организациям значительно расширить производство и изготавливать товары на заказ целыми партиями, что положило начало оптовой торговле. В то же время «дорогие» производители неожиданно оказались в непривычной ситуации, когда на их традиционном рынке перестали покупать их продукцию из-за возможности купить более дешевую, привозную. Так местные производители оказались втянуты в конкурентную борьбу с производителями других регионов и стали все в большей мере зависеть от оптовых заказов торгового

капитала. Это дало возможность торговому капиталу сначала занять доминирующее положение в экономике, а затем получить возможность все большего и большего контроля над финансовыми ресурсами, выступающими универсальным ресурсом потребления. В конечном счете, это стало первым значительным шагом торгово-финансового капитала к власти не только в банковско-промышленной сфере, но и в государстве в целом.

С появлением зависимости от торгового капитала взаимоотношения внутри насильственно-мотивационной организации стали драматически меняться. Давление на хозяев со стороны торговцев с целью снижения цен заставило производителей искать пути предельно возможного уменьшения себестоимости продукции. Наиболее простым способом уменьшить себестоимость товаров, как мы уже отмечали, было сокращение оплаты труда, т. е. *ограничение нормы потребления работников*. Чем меньше можно было платить работникам, тем эффективней была организация. К труду на крупных фабриках и заводах начали все больше привлекать неквалифицированных работников и даже женщин и детей. Такой сдвиг в организации труда стал особенно интенсивным с переходом от небольших фабрик к крупным производствам, от ручных инструментов к мощным машинам, от ремесленного характера труда к высокоспециализированной работе с менее квалифицированным содержанием.

Это, как уже отмечалось, коренным образом повлияло на характер связи между трудом и потреблением, полностью разъединив их друг от друга. Субъект труда, не имея собственности ни на средства производства, ни на результат своего труда, теперь целью своей деятельности видел, прежде всего, оплату труда, то есть норму потребления. Важно еще раз отметить, что, *в отличие от индивидуального труда или простой кооперации, норма труда и норма потребления теперь стали рассматриваться как отдельные нормы, не связанные между собой*.

Первым исключительную важность нормы труда осознал основоположник научного менеджмента Ф. Тейлор, положив ее в основание организации нового типа – современной организации. Для того чтобы понять психологические механизмы, заложенные в основу современной организации, однако во многом игнорируемые как экспертами в области менеджмента, так и психологами, рассмотрим ее сущностные характеристики.

Природа современной организации

Любое общество состоит из множества организаций, и такие из них, как государственные учреждения, промышленные предприятия, коммерческие фирмы, учебные заведения и т. д. занимают доминирующие позиции в современном специализированном обществе. С точки зрения индивида, преимущество организованных групп заключается в том, что человек, являясь членом организации, может ставить и успешно достигать более масштабные цели, чем это возможно в одиночку. В определенном смысле можно сказать, что для достижения таких целей и создаются интегрированные, кооперативные системы поведения.

Всего сто лет назад наши недавние предки фактически (без преувеличения) жили в организационном вакууме. Для сельских жителей, которые еще недавно представляли собой большую часть населения в любой стране, сельская община была, пожалуй, единственной организацией, которая реально определяла все аспекты их жизни. Чуть более «пеструю» организационную картину представлял собой город, однако в полном смысле организациями можно было назвать лишь государство и церковь.

Одной из причин организационного «бума» в последние сто лет явилась индустриализация, обусловившая фундаментальный переход от преимущественно аграрного типа хозяйствования и сельской культуры к индустриальному обществу и городской культуре. Эти изменения породили новый тип жизни, характеризующийся неизвестными человечеству ранее *близостью* людей и *зависимостью* их друг от друга.

Традиционно в той или иной форме организация рассматривается как инструмент достижения целей. «Организация представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей» (Мильнер, 1998).

Большинство организационных исследований и теорий в явной или скрытой форме касается прежде всего больших, сложных организаций. И это неудивительно, потому что именно они составляют мощь любого развитого государства. Среди характеристик организаций, которые нашли отражения во многих организационных теориях, помимо большого размера и сложности, как правило, выде-

ляются формализация, рациональность, иерархическая структура, целесообразность и специализация.

Для организационной психологии *размер организации* выступает прежде всего как фактор, детерминирующий характер межличностных отношений. В больших организациях межличностные отношения в значительной степени утрачивают свою непосредственность: даже если менеджер концерна «Сименс АГ» поддерживает регулярные отношения с 40 сотрудниками, это всего лишь около 0,01% численности всего концерна!

Сложность организации связана со степенью дифференциации в рамках организации. Она включает уровень специализации, или разделения труда, количество уровней в иерархии организации и степень территориального распределения частей организации.

Формализация отчасти является результатом размера организации и отражает потребность в структурированном контроле. Отсутствие непосредственных контактов в большой организации не позволяет работникам формировать общие основания для взаимодействий. Заранее разработанные и установленные правила и процедуры, определяющие поведение работников, выступают ориентирами для различных форм организационного взаимодействия. Формализация, таким образом, – это организационные правила и процедуры, изложенные в письменной форме и выступающие устойчивыми поведенческими ориентирами для всех членов организации. Они могут охватывать как общие, так и очень специфические формы поведения и даже отдельные действия. Индивид, входя в организацию, оказывается перед лицом уже четко установленных форм действий и взаимодействий, которые облегчают ему процесс «вхождения» в новую для него организационную структуру.

Рациональность – еще один атрибут большой организации. Создание организационной структуры предполагает упорядочение социальной или социотехнической системы, имеющей некоторую цель. Система должна быть рациональной, то есть основываться на логике и научном знании (или, по меньшей мере, на здравом смысле). Поведение каждого члена организации должно быть ориентировано на достижение организационной цели. Только целенаправленное поведение позволяет эффективно использовать ресурсы организации. Рациональность также достигается дроблением цели на задачи, то есть общая цель организации (иногда называемая «миссией») разбивается на более мелкие подцели и задачи, которые поручаются

подразделениям организации. Таким образом, выполнение элементами системы своих задач обеспечивает выполнение миссии всей организации. Индивид, согласившийся принять руководство элементом организационной системы, обязан взять на себя ответственность за выполнение его задачи, то есть фактически должен рассматривать цель своего подразделения как свою собственную, личную. Эти обязанности, принимаемые на себя индивидом, находят свое выражение в так называемых должностных или служебных обязанностях. В дополнение к обязанностям менеджер получает определенные прерогативы в использовании организационных ресурсов для выполнения стоящей перед ним задачи. Эти прерогативы и ресурсы являются основанием его должностной власти.

Иерархическая структура во многом является отражением системы задач и целей организации. Иерархия – это наличие различных властных полномочий на разных организационных уровнях. Это цепочка формальных взаимоотношений руководства/подчинения, идущая от руководства организации до ее основания и связывающая всю организацию воедино. Степень власти, или объем властных полномочий, на каждом организационном уровне может быть определен исходя из возможностей индивида контролировать материальные и трудовые ресурсы организации. Как правило, индивиды, занимающие более высокие организационные посты, обладают более широкими возможностями контроля организационных ресурсов. Посредством властной вертикали в организации деятельность ее подразделений получает необходимую координацию и направленность на достижение общей цели.

Целенаправленность – несомненно, одна из важнейших характеристик организации; первым и неперенным условием существования любой организации является формирование *общей цели*. Понятие общей цели в психологическом анализе организации, действительно, трудно переоценить. Представленная в форме утверждения, в котором с большей или меньшей конкретностью отражены некоторые желательные для организации результаты, цель выступает ключевым фактором, определяющим поведение членов организации. Роль общей цели организации столь велика, что нередко саму организацию рассматривают как «овеществленную» цель, ради которой она создана.

Центральной целью практически всех организаций является задача выживания. Если организация достигает первоначальных

целей, ради которых она была создана, или же если эти цели становятся несовместимыми с условиями выживания организации, она ищет новые цели взамен утративших актуальность.

Одним из конструктивных подходов к описанию организации является рассмотрение ее как открытой системы. Система – это совокупность компонентов и их связей, функционирующих как единое целое (Katz, Kahn, 1966). Каждый компонент является подсистемой, которая сама характеризуется определенными системными характеристиками. Обычно в системе присутствуют наборы причинных взаимосвязей между компонентами. Когда изменения происходят в одном компоненте, это вызывает цепь следствий в других компонентах. Из-за сложности взаимосвязей часто чрезвычайно трудно прогнозировать состояние каждого компонента, включая и тот, который явился изначальным звеном изменения.

Система является открытой в том случае, если она взаимодействует со средой. Хотя организации и могут рассматриваться как самостоятельные системы, они являются подсистемами в рамках более крупной системы и зависят от многих факторов внешней среды.

Организации постоянно сталкиваются с новыми проблемами, которые могут изменить их положение. Для того чтобы все элементы организации действовали, прежде всего, необходимо непрерывное поступление ресурсов. Износ производственных мощностей, устаревание технологии, необходимость пополнения сырья и материалов, текучесть и смена кадров – все это лишь неполный перечень проблем, решение которых является необходимым условием поддержания жизнеспособности организации.

Неадекватное взаимодействие с внешней средой неизбежно ведет к нарушению функционирования организации, распаду на части или полному разрушению. В то же время организация может не только избежать распада, но и способна к значительному росту, постоянно воспроизводя полученные ресурсы, совершенствуя организационные процессы и структуру и т.д. Иными словами, организация имеет возможность не только потреблять, но и воспроизводить ресурсы, получаемые извне.

Именно поэтому большие и сложные организационные системы имеют тенденцию к дальнейшему росту и расширению. Приобретая определенный запас прочности, они выходят за рамки необходимости руководствоваться исключительно соображениями собственного выживания. По мере роста организации субъект организационной

власти – ее высшее руководство – получает возможности передавать свои права по выработке решений нижестоящим звеньям, и это приводит к разделению труда в сфере управления на руководителей, несущих ответственность за стратегические характеристики системы управления организацией, и руководителей, занимающихся оперативным управлением организационными процессами.

У взаимодействий между организацией и средой есть свои «входы» и «выходы». «Входом», или началом взаимодействия, обычно являются информация, энергия, капитал, персонал, материалы и оборудование, которые поступают в организацию извне. «Выходы» взаимодействия организации со средой могут иметь различные формы, зависящие от характера деятельности организации. Большинство «выходов» являются результатом трансформации полученных организацией «входов»: получив сырье, энергию, информацию или другие ресурсы, организации преобразуют их в товары и услуги, прибыль и т. п. Например, промышленные фирмы трансформируют необработанные материалы в индустриальную или потребительскую продукцию. Учебные заведения трансформируют необученных людей в специалистов определенного профиля. Больницы по мере возможности трансформируют больных в здоровых. Другими «выходами», помимо основных продуктов и услуг, являются отходы трансформационных процессов, а также средства, затраченные на труд, поставки, оборудование и энергию.

Продукт или услуги коммерческой организации возвращаются на «вход» в виде капитала, который в свою очередь используется для покупки новых материалов и возобновления трансформационного цикла.

Таким образом, цикл «вход–трансформационный процесс–выход» многократно повторяется. Организации, которые не продают свои продукты и услуги, – государственные учреждения, школы, музеи, библиотеки и т. д. – должны опираться на регулярные «входы» из других источников (например, государственный бюджет, дотации, спонсорство).

Подобно жизни биологических организмов, жизнь организаций (их выживание и рост) зависит от благоприятного соотношения между реализованной активностью и потреблением, между «выходом» и «входом». Для поддержания своего существования организация должна получать «на выходе» результаты, которые по меньшей мере компенсируют все затраченные ресурсы, то есть ресурсы, необходи-

мые для осуществления трансформационного процесса и поддержания функционирования организации как таковой. Если «на выходе» обеспечивается превышение упомянутых затрат (то есть организация получает чистую прибыль), то полученный прирост может быть использован или как резерв на трудное время, или для расширения и роста организации. Если же продукция или услуги на «выходе» не позволяют воспроизводить новые трансформационные циклы, организация может выжить только за счет поддержки извне. Помимо денежных средств, организация должна регулярно получать «входы» других типов: человеческие ресурсы, энергию и материалы для поддержания ее как целого.

Многие политические, экономические, культурные и научные факторы внешней среды могут влиять на цели организации. Ключевыми детерминантами рыночных требований к товарам и услугам организаций являются потребители и конкуренты. Поставщики и конкуренты за источники сырья и рабочую силу являются принципиальными детерминантами организационной деятельности. Государственные службы, акционеры, кредиторы и профсоюзы оказывают противоречивое давление на организацию и также модифицируют ее цели и деятельность. И наконец, цели в той или иной мере связаны с ценностями и поведением членов организации, которые могут рассматриваться как ее внутренняя среда и в значительной мере быть детерминированы национальной и культурной средой.

Из-за столь многомерной зависимости от среды организация, чтобы выжить и преуспеть, должна адаптироваться ко всем средовым изменениям. Поэтому она не может быть статичным и инвариантным образованием. Ей необходимо контролировать внешние события и формировать планы адаптации к ожидаемым изменениям. Чем менее стабилен и предсказуем элемент внешней среды, тем важнее неустанный контроль за ним, в особенности если последствия таких влияний могут иметь решающий характер. Так, промышленная компания с динамичным, непредсказуемым рынком сбыта должна неустанно следить за реакцией потребителей и действиями конкурентов.

Принципиальное значение для функционирования организаций имеет обратная связь. Открытые системы постоянно получают информацию из окружающей среды. Это помогает им приспособиться и позволяет предпринимать корректировочные действия по исправлению принятого курса.

Выживание большинства организаций, которые не находятся на дотации, зависит в значительной мере от эффективности их трансформационного процесса. Такие организации стараются предельно рационализировать все производственные циклы, минимизировать затраты и использовать людей, оборудование и другие ресурсы с максимальной эффективностью. Наибольшая эффективность может быть достигнута в тех случаях, когда имеются стабильные поставки сырья и комплектующих, а потребность в товарах и услугах организации хорошо прогнозируема. В любом случае, организации пытаются обезопасить свои ключевые трансформационные процессы от серьезных колебаний на «входе» и «выходе».

С этой целью они стараются овладеть контролем над внешними событиями, минимизировать свою зависимость от непредсказуемых поставщиков и потребителей и сформировать буферную защиту от внешних факторов, которые не могут быть предсказаны и которых нельзя избежать.

Степень «открытости» и, следовательно, зависимости организационной системы от внешних факторов непостоянна. Если организация растет, то возрастают ее дифференциация и сложность: создаются новые специализированные отделы, приобретаются сырье и материалы, расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организовываются новые сбытовые отделы. При этом нередко организация вырастает настолько, что становится монополистом, то есть сама приобретает возможность влиять на многие факторы внешней среды.

Еще одним параметром характеристики сложной организации является *специализация*. Она связана с определенным группированием деятельности, выполняемых отдельными ее сотрудниками. Набор видов деятельности и поведения, предписываемых определенной должности или отдельному сотруднику, должен быть «рациональным» с точки зрения эффективности. Специализация может иметь две формы – разделение труда и профессионализация. В первом случае конкретная задача на основании анализа делится на элементы, повторяемость которых выше, а сложность значительно ниже, чем всей задачи. Это позволяет упростить обучение и замену персонала. Во втором – специализация касается не задачи, а знаний и навыков индивида. Профессионализация означает формирование комплекса знаний и навыков, которые в силу своей сложности, динамичности или уникальности не могут быть сведены к отдельным операциям, пригодным для выполнения любым членом организации.

Научный менеджмент Ф. Тейлора

Как мы уже отмечали, едва ли не решающий вклад в создание современной организации внес Ф. Тейлор (Taylor, 1903, 1911; 1947; Mooney, Reiley, 1931; Brech, 1958; Allen, 1958). Главным пафосом тейлорского подхода была научность управления организацией. Он утверждал, что объективный научный анализ фактов и данных, собранных на рабочем месте, должен стать основой определения наилучших способов организации работы. Суть своей системы Тейлор формулировал следующим образом: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния» (Тейлор, 1924, с. 120).

«Развитие научной организации труда, – писал Тейлор, – предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личное суждение индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того, как будет произведен систематический учет, измерение и т. д. их действия» (там же, с. 30).

По убеждению Тейлора, рабочие от природы ленивы и не в состоянии сами рационально организовать свой труд. Поэтому рост производительности труда и увеличение производства возможны лишь путем принуждения, посредством *принудительной стандартизации* орудий, условий, методов труда. Сложнейшую функцию организации производства способно выполнять только руководство организации, которое может обеспечить максимальную стандартизацию всей деятельности рабочего на предприятии.

Тейлор заявил, что главным и единственным строительным материалом эффективной организации может быть только отдельный, изолированный работник. Поэтому он активно выступил против групповых, артельных форм организации труда. «В тех случаях, когда рабочие объединены в артели, каждый из них в отдельности становится гораздо менее производительным, чем тогда, когда стимулируется его личное самолюбие. При работе большими артелями индивидуальная производительность каждого отдельного человека неизбежно падает до уровня самого худшего рабочего во всей артели и даже ниже этого уровня» (там же, с 60).

Тейлор настаивал на необходимости платить каждому рабочему в соответствии с его индивидуальной выработкой, а не в зависимости от выработки той группы рабочих, в которую он входит. Дифференцированная сдельная оплата, по его мнению, стимулирует рабочих к большим усилиям. Хотя сдельная форма оплаты широко применялась и до него, Тейлор предложил применять ее лишь на основе научного исследования, позволяющего определить, какой объем работы может и должен быть выполнен в течение определенного отрезка рабочего времени.

Тейлор разработал конкретные мероприятия, направленные на рациональное использование труда рабочих и средств производства, введение строгого регламента на применение материалов и инструментов, стандартизацию инструментов, рабочих операций, точный учет рабочего времени, исследование трудовых процессов путем их разложения на составные элементы и хронометража, установление контроля за каждой операцией, применение дифференциальной оплаты труда и т. д.

Проводя анализ трудовой деятельности работников, Тейлор пытался «расчленил» отдельные рабочие движения на элементарные составные части, устранить ошибочные, медленные и бесполезные движения и найти «идеальные» методы труда, позволявшие достигать наибольшей производительности. Вычислив также минимально необходимое время для восстановления сил и неизбежных непроизводительных задержек, Тейлор установил «лучшие методы» выполнения каждой работы в предельно короткое время.

Применение тейлоровского подхода оказалось чрезвычайно эффективным. На предприятиях, где была внедрена его система, производительность труда возросла в несколько раз. Так, им был проведен анализ труда и инструментов при погрузке угля лопатами, который показал, что средний вес угля, одновременно захватываемого лопатой, колебался от 16 до 38 фунтов. На основе экспериментов было установлено, что оптимальным инструментом для выполнения этой работы является лопата, вмещающая 21–22 фунта угля и имеющая определенную форму. Рационализация труда (как, чем и когда грузить) привела к тому, что работу, для которой требовалось 400–600 человек, стали не менее успешно выполнять 140 человек.

Внедрение тейлоровской системы значительно усложнило работу мастеров и бригадиров, наделив их многими функциями, ра-

нее не входившими в сферу их компетенции. Тейлор также явился пионером в области разделения труда в сфере управления и признания необходимости планирования на различных уровнях организационной деятельности. Особое значение он придавал определению функции планирования от исполнительской деятельности и убеждал в необходимости заранее планировать методы работы и всю деятельность организации в целом. Он полагал, что в идеале организацией должен управлять именно плановый отдел.

Тейлор исходил из того, что управление как особая функция состоит из ряда принципов, которые реализуются в самых разных типах организации: «Те же самые принципы могут быть с равным успехом приложены решительно ко всем видам социальной деятельности: к устройству нашего домашнего обихода, к управлению нашими фермами, к ведению коммерческих операций нашими купцами, крупными и мелкими; к организации наших церквей, филантропических учреждений, университетов и государственных органов» (Тейлор, 1924, с. 4).

Тейлор искренне верил, что менеджмент обязательно превратится в настоящую науку, что «многие его элементы, которые сейчас считают лежащими за пределами точной науки, скоро будут введены в норму, стандартизированы, приняты и применены совершенно так же, как сейчас применяются многие элементы в технике. Управление будет изучаться, как искусство, и станет основываться на всеми признанных, ясно определенных и зафиксированных принципах, а не зависеть от более или менее туманных представлений, полученных в результате ограниченных наблюдений над двумя-тремя организациями, с которыми данному лицу пришлось столкнуться» (Urwick, 1955, с. 8).

Норма труда и норма потребления

Соотношение между тем, сколько работает индивид (норма труда), и тем, сколько он потребляет (норма потребления), играет чрезвычайно важную роль и для организации в целом, и для рабочей группы, и для индивида. Исторически эта связь определялась четко и просто: чем больше и старательнее человек трудился, тем больше имел возможности для удовлетворения своих потребностей. Если же, например, земледелец был ленивым, то и площадь посева была мала, и земля плохо обработанной, и урожай скудным.

Промышленная революция и разделение труда коренным образом изменили характер связи между трудом и потреблением: деятельность индивида и его потребности оказались полностью разъединенными друг от друга. Труд индивида «растворился» в совокупном труде множества других людей, а усложнившиеся и дорогостоящие средства труда в большинстве случаев перестали принадлежать субъекту труда. Результаты труда также оказались отчужденными от субъекта трудовой деятельности.

Теперь стало чрезвычайно трудно определить, сколько, например, должен работать индивид, чтобы получить право и возможность хотя бы на минимальное удовлетворение своих жизненных потребностей. И если раньше, при первобытнообщинном хозяйстве или в насильственно-реквизиционной организации, увеличение количества или повышение качества труда в значительной степени определялось самим субъектом труда и могло обещать ему большее удовлетворение потребностей, то теперь он оказался лишенным возможности самостоятельно устанавливать норму своего труда. *Определение нормы труда стало прерогативой менеджмента*, открывая возможность для соотнесения тех или иных норм труда с теми или иными нормами потребления.

Принципы такого соотношения играют чрезвычайно важную роль для деятельности организации. Индивид выражает свое отношение к адекватности норм труда и потребления через уровень своей мотивации: небольшая зарплата при напряженном и ответственном труде может быстро охладить энтузиазм даже заядлых трудоголиков. Группа рассматривает соотношение труда и потребления в контексте формирования групповых норм производительности. Менеджмент видит важность этого соотношения, прежде всего, для эффективности организации: для того чтобы организация была прибыльной, совокупная норма труда ее членов (продуктивность) в денежном выражении должна превышать не только совокупную норму потребления (заработную плату, бонусы и другие формы материального стимулирования), но и все иные затраты организации. От соотношения норм труда и потребления, в конце концов, зависит объем организационных ресурсов и, соответственно, устойчивость и эффективность организационной деятельности.

Даже на современном уровне развития науки «расчленение» целостной, многоаспектной трудовой деятельности представляет собой серьезные сложности, и выявление ее наиболее важных эле-

ментов требует не только добросовестного и кропотливого исследовательского труда, но и значительных затрат. В реальной жизни не многие организации могут себе позволить подобные расходы, без особого сожаления компенсируя недостаток науки большей долей субъективизма.

Таким образом, проблема объективного научного обоснования индивидуальной нормы труда или критерия успешности деятельности представляла серьезную сложность не только в период формирования современной организации, но и для современных экспертов по управлению. Следует отметить, что окупаемость расходов на научные исследования в данном случае отнюдь не очевидна.

Норма труда и тейлоризм

В насильственно-мотивационной организации норма труда превращается в предмет первостепенного внимания: *от того, как и сколько трудятся работники, во многом зависит воспроизводство организационных ресурсов и, в конечном счете, судьба всего дела или бизнеса.* Поэтому хозяин-собственник применял все меры для увеличения нормы труда: удлинял рабочий день, повышал сменные задания, старался заставить работников трудиться быстрее и интенсивнее. В то же время, несмотря на эти попытки, норма труда в насильственно-мотивационной организации во многом определялась исходя из *привычной, традиционной производительности большинства ее работников.*

Схему определения нормы труда в насильственно-мотивационной организации можно представить следующим образом:

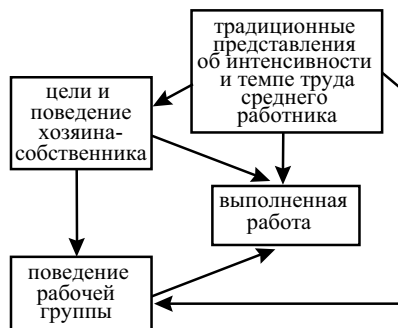


Рис. 2.1. Схема определения нормы труда в насильственно-мотивационной организации

Наметив для своей организации какие-либо цели, хозяин, как правило, давал группе работников задание и контролировал его выполнение. При этом задача ставилась для всей рабочей группы в целом, исходя из наличных людских и материальных ресурсов, и индивидуальный вклад чаще всего не принимался во внимание. Если же ставились какие-то индивидуальные нормативы, то они выводились «на глазок», исходя из традиционных представлений от темпе и интенсивности труда среднего работника.

В рамках общей задачи работники, по сути дела, самостоятельно определяли не только трудовой, но и весь производственный процесс, то есть организация труда во многом была основана на самоорганизации группы. Имея общую задачу, группа сама определяла, кто, что и как будет делать. Во многом рабочие сами выбирали и темп работы, ориентируясь на привычный, традиционный темп труда.

При привычном темпе работы, небольшом разбросе показателей производительности и значительной групповой самоорганизации труда менеджер редко вмешивался в деятельность работников, а его основная функция сводилась лишь к конечному контролю за выполнением *группой* поставленных целей и «подстегиванию» злостных лентяев. Впрочем, последняя задача вставала чрезвычайно редко: в большинстве случаев группа сама внимательно следила за выполнением членами традиционных норм труда.

Работая в сталелитейной компании, Ф. Тейлор обратил внимание, что организация труда в ней во многом основана на самоорганизации рабочих, которые, как мы указывали, в значительной степени сами определяли не только трудовой, но и весь производственный процесс. Обучение также проходило стихийно: рабочие перенимали друг у друга отдельные приемы и навыки, требовавшиеся в их трудовой деятельности.

Главная и непреходящая заслуга Ф. Тейлора, на наш взгляд, состоит в том, что он сделал норму труда, или индивидуальный урок (task) работника, ключевым элементом новой организационной системы. «Пожалуй, главным из всех элементов научного менеджмента, – утверждал Ф. Тейлор, – является идея урока. Работа каждого рабочего должна быть полностью спланирована менеджментом по меньшей мере на день вперед, и каждый человек в большинстве случаев должен получить полные письменные инструкции, описывающие в деталях задачу, которую ему предстоит выполнить <...>. Задание определяет не только, что должно быть сделано, но и как не-

обходимо работать и в какое строго определенное время работа должна быть выполнена. И каждый раз, когда рабочий преуспевает в правильном и своевременном выполнении задания, он получает дополнительное вознаграждение от 30 до 100 процентов своего обычного жалования» (Taylor, 1947). Иными словами, Тейлор сформулировал задачу точного определения нормы труда, которой, по его мнению, должна соответствовать бóльшая или даже двойная норма потребления.

Идея «урока» настолько существенна для системы Тейлора, что многие авторы называют ее «системой урочной организации» (Тейлор, 1924, с. 102). Тейлор сравнивает норму труда с уроками, которые задаются в школе: «Хороший учитель не вздумает задать классу своих учеников неопределенный урок» (там же). Но как определить, что, как и за какое время должен сделать работник?

В основе организации даже самых элементарных видов труда, по Тейлору, лежит вполне серьезная наука («наука переноски чугунных болванок», «наука работать лопатой» и т. п.), опирающаяся на определенные законы, правила и принципы. Заниматься этой наукой, по его мнению, обязаны высокообразованные профессионалы, которые, изучая трудовую деятельность рабочих, могут раскрывать сущность каждого вида труда во всех его деталях. Их выводы и рекомендации должны основываться на прикладных исследованиях.

Примером того, как Тейлор практически применяет свой научный подход для определения индивидуальной нормы труда, может служить исследование переноски чугунных болванок.

Тейлор выбрал самый простой вид труда, который не требует никаких иных инструментов, кроме голых рук. Задача рабочего заключалась в том, чтобы взять из штабеля болванку чугуна весом около 92 английских фунтов (около 42 кг) и перенести ее по наклонной платформе в железнодорожный вагон. Производительность труда составляла 12,5 т на одного рабочего при оплате 1 доллар 15 центов.

Тейлор и его помощники после изучения 75 грузчиков выбрали лишь четырех. Затем они выяснили личную историю каждого из них так далеко назад, как это только было возможно, и путем расспросов установили основные черты характера, привычки и стремления каждого в отдельности. Таким путем они определили идеального, с их точки зрения, грузчика. Это был некий Шмидт из Пенсильвании. «У него была репутация чрезвычайного „скопидама“ <...>, каждое пенни кажется ему с тележное колесо» (Тейлор, 1920).

Вот как Тейлор объясняет Шмидту свою идею «урока»:

- Шмидт, во что вы себя цените?
- Я не понимаю, что вы хотите сказать.
- О, вы отлично понимаете. Я хочу знать, дорого ли вы себя цените или нет.
- Нет, я все-таки не понимаю, что вы хотите сказать.
- <...> Я хочу выяснить, дорого ли вы стоите, или же столько же, столько и эти остальные несостоящие парни. Я хочу знать, хотите вы зарабатывать один доллар 85 центов в день или же вам довольно тех одного доллара 15 центов, которые зарабатывают все эти несостоящие люди.
- <...> Дорого ли я стою. Да, да, конечно, я дорого стою.
- О нет... Конечно, вы хотите получать один доллар 85 центов в день – всякий этого хочет <...>. Отвечайте, ради бога, на мои вопросы и не заставляйте меня терять время <...> Видите вы эту кучу чугуна?
- Да.
- Видите вы этот вагон?
- Да, вижу.
- Ну вот, если вы действительно дорого стоите, то вы погрузите этот чугун в этот вагон завтра за один доллар 85 центов....
- <...> Получу ли я завтра один доллар 85 центов за погрузку этого чугуна в тот вагон?
- Да, конечно... – на это вполне способен человек, который дорого стоит.
- <...> И я буду получать столько же каждый день?
- Конечно.
- Ну, так, значит, я дорого стою.
- <...> Подождите. Вы отлично знаете <...> что человек, который дорого стоит, умеет делать в точности то, что ему скажут, с утра до ночи. Вы видели вон того человека здесь когда-нибудь?
- Нет, <...> вижу впервые.
- <...> Если вы действительно дорого стоите, то вы завтра будете в точности делать то, что вам скажет этот человек <...> Когда он прикажет вам поднять болванку и пойти, вы поднимете ее и пойдете, а когда скажет, чтобы вы сели и отдохнули, вы сядете и отдохнете <...> И затем еще одно: не болтать зря! Человек, который дорого стоит, делает в точности то, что ему скажут,

и не болтает зря. Поняли? <...> Утром вы придете сюда на работу, и еще до вечера я буду знать, действительно ли вы дорого стоите или нет (Тейлор, 1920, с. 36–37).

Наблюдая за Шмидтом, Тейлор, по сути дела, впервые формулирует то, что мы сегодня называем профессионально важными качествами или профилем должности. Лишенный современных представлений о вежливости и толерантности, он делает вывод о том, что основной чертой пригодности к профессии грузчика кроме физической силы «является такая тупость и флегматичность, которая делала бы его по характеру похожим скорее всего на вола <...> Он настолько туп, что слово „процентная доля“ лишено для него какого бы то ни было смысла» (там же, с. 48. Шмидт выполнил уговор и перенес 47,5 т, получив за это один доллар 85 центов, то есть на 60% больше, чем он получал раньше. Этот «урок» он выполнял ежедневно в течение трех лет, пока Тейлор был менеджером в Вифлееме. После обучения Шмидта Тейлор продолжал выбирать одного за другим отдельных рабочих, пока все не перешли на выполнение «урока», получая на 60% больше прежней оплаты. Однако новый «урок» явно оказался не по силам и не по вкусу остальным (не «первоклассным». – А. З.) грузчикам. Оказалось, что из 75 грузчиков могут выполнять его только 9 человек, остальные были физически не в состоянии работать в таком темпе. Однако сформулированная Тейлором задача «устранения людей, отказывающихся или неспособных усвоить наилучшие методы» (Тейлор, 1931, с. 70), в то время решалась довольно просто: число безработных было велико и об их правах тогда мало кто задумывался.

Норма труда и работоспособность индивида

Многочисленные исследования показывают, что измерения любой психологической или биологической характеристики, в том числе работоспособности как одной из многих способностей человека, проведенные на достаточно большой выборке, стремятся к некоторому среднему значению. Значительные же отклонения чрезвычайно редки.

Так, если взять урожай чистопородного ячменя и измерить у каждого колоса длину остей, то выяснится, что преобладает средняя длина остей, а ости как большей, так и меньшей длины присутст-

вуют с меньшими частотами. Эта же тенденция обнаруживается в том, что наиболее жизнеспособными оказываются младенцы, вес которых при рождении приближается к некоторой средней величине (Психофизиология, 2008).

Аналогично представлено распределение роста, а также веса особей в популяции животных и людей. Так, если измерить рост, скажем, пяти тысяч взрослых мужчин, то лишь несколько десятков окажутся низкорослыми (ниже 160 см) или очень высокими (выше 186 см). Большинство измеренных будет иметь рост, близкий к среднему значению, равному 173 см.

Группу людей с одинаковыми показателями роста можно представить на графике в виде отдельного столбика гистограммы, высота которого будет зависеть от количества людей, вошедших в данный класс показателей. Совокупность таких столбиков, описывающих всю обследованную выборку, будет представлять собой *распределение частот* полученных показателей роста. В общем виде такое распределение частот отражает число (или долю) людей, попавших в каждый класс измерений.

Конкретная форма распределения зависит от целого ряда факторов (наиболее важные из которых мы рассмотрим позже), а также от точности измерений: если мы будем проводить измерения с точностью до миллиметра или даже микрона, увеличивая количество обследуемых, то, в конце концов, столбиковая гистограмма превратится в фактически непрерывную кривую, каждая точка которой будет представлять частоту повторения (количество людей) в данном очень узком классе измерений (например, общее количество мужчин, рост которых равен 172,53 см).

Частотный график, имеющий симметричную колоколообразную форму, получил название нормального распределения, которое представляет собой частотное распределение случайных событий, когда их число очень велико.

Нормальное распределение используется для характеристики распределения большого числа непрерывных переменных, которые отражают явления, имеющие биологическую, психологическую или поведенческую основу. Закон нормального распределения был открыт в 1795 году членом-корреспондентом Российской императорской академии наук К. Гауссом, который видел в сформулированной закономерности божественное предначертание: Бог всегда стремится к золотой середине, избегая крайностей. Идеальное нор-

мальное распределение – это теоретический конструкт, предполагающий бесконечное количество параметров, каждый из которых детерминирован неограниченным набором случайных событий. Причиной того, что многие поведенческие и психологические характеристики в группе стремятся к нормальному распределению, является их обусловленность неограниченным множеством переменных, как наследственных, так и приобретенных. Каждая из этих переменных, в свою очередь, имеет широкий диапазон значений, который оказывает определенное влияние на исследуемую характеристику. Как правило, эти переменные независимы друг от друга, и у одних индивидов или биологических объектов они приобретают положительные значения, у других – отрицательные, но в целом они приблизительно уравнивают друг друга. Как результат – наиболее часто параметры любой выборки группируются в середине распределения. Экстремальные значения (высокие или низкие) встречаются тем реже, чем больше они удалены от средних значений.

Нормальное распределение обладает рядом замечательных свойств. Его правая сторона является зеркальным отражением левой. Средняя, медиана и мода имеют одинаковое значение и находятся точно в центре кривой в вершине колокола. Большинство наблюдений, или параметров, группируются в центре кривой со значительно меньшим их количеством на концах, или «хвостах», распределения.

Форма нормальной кривой зависит от *дисперсии* – показателя разброса величин вокруг центрального значения распределения. Дисперсия представляет собой среднее арифметическое квадратов разностей между наблюдаемыми значениями и средней величиной. Если есть много измерений, которые значительно отклоняются от средней величины в любом направлении, дисперсия будет высокой. Если же все значения группируются непосредственно около нее, то среднее квадратов разностей будет небольшим. Неудобство показателя дисперсии заключается в том, что из-за способа его подсчета результат представлен в квадратных единицах (например, в квадратных сантиметрах). Удобнее иметь показатель изменчивости в тех же самых единицах, что и сами измерения. Поэтому в статистике обычно используется квадратный корень из дисперсии, называемый *стандартным отклонением* (SD – standard deviation).

Чем больше стандартное отклонение или разброс измерений, тем более плоскую форму имеет кривая. Наиболее важным является то, что, когда стандартные отклонения откладываются на оси

абсцисс кривой, процентное количество параметров, расположенных между средней и любой заданной точкой оси абсцисс, всегда постоянно. Так, например, в интервал, равный ± 1 стандартному отклонению ($\pm 1SD$) от средней, неизменно попадает 68,26% всех параметров данной выборки. В интервал, равный $\pm 2SD$ от средней, попадет 95,44% всех измерений, а в интервал, равный $\pm 3SD$ – 99,74%.

Так, для большой выборки людей показатели IQ (так называемого «коэффициента интеллектуальности», определяемого с помощью психологических тестов на интеллект) тоже распределяются по нормальной кривой. Например, при применении интеллектуального теста Бине–Стенфорд при средней, равной 100, и стандартном отклонении, равном 15, показатели интеллекта 68,26% населения неизменно оказываются в интервале между 85 и 115 баллами «коэффициента интеллектуальности», то есть в границах $\pm 1S$ (стандартного отклонения) от средней¹.

Иными словами, около 70% тестируемых обнаруживают довольно близкие показатели интеллекта, и различия между ними во многом могут быть отнесены к погрешностям измерения. В интервал $\pm 2S$ попадает более 95% населения и лишь 2,27% смогут обнаружить способности, превышающие средние способности более, чем на $2SD$, то есть показать результат выше 130 баллов – критерий для так называемых «интеллектуально одаренных».

Разумеется, показатели любой реальной выборки будут несколько отличаться от идеального нормального распределения. Так, например, процент очень низких результатов (ниже 70 баллов) обычно чуть больше, чем симметричная доля «вундеркиндов», что объясняется умственной отсталостью, вызванной мозговыми травмами и врожденными дефектами. Тем не менее, нормальное распределение позволяет осуществить очень важное для поведенческих наук сравнение индивидуальных показателей с показателями группы, а также провести межгрупповые сравнения.

Упомянутые процентные соотношения характерны для любой нормальной кривой, вне зависимости от величины стандартного отклонения. Если, например, индивид набрал 45 баллов по тесту,

1 В последней версии теста используется стандартное отклонение в 16 баллов, что свидетельствует об увеличении разброса показателей вокруг центрального значения распределения. Любопытно, что при стандартизации теста для японской выборки стандартное отклонение составило 8 баллов!

для которого $M=40$, а $S=5$, то его результат будет находиться ровно на расстоянии $1S$ от средней или будет выше, чем показатели 84% нормативной выборки.

Концепция медицентрической и эксцеллоцентрической организационной нормы

Подробное описание закономерностей нормального распределения нам было необходимо для понимания тех психологических и поведенческих причин, которые лежали в основе традиционных представлений о норме индивидуального, а также глубоких изменений, которые повлекло за собой внедрение новых трудовых норм.

Ф. Тейлор ошибался, считая рабочих ленивыми. На самом деле рабочие действовали в соответствии с той привычной, традиционной групповой нормой труда, свойственной групповой структуре насильственно-мотивационной организации. Большинство рабочих были вчерашними земледельцами и в качестве «правильной» нормы труда считали норму труда земледельца, которая была обусловлена задачей прокормить себя и свою семью.

Перенесенная на промышленную почву, эта норма строилась группой так, чтобы обеспечить нагрузку, с которой может справиться большинство членов группы, то есть была ориентирована не на максимальное повышение производительности, на задачу *нормального* функционирования группы. Можно даже сказать, что эта привычная, традиционная норма была формой групповой защиты, обеспечивающей интересы большинства ее членов, то есть возможность большинства справляться с порученной работой.

Иными словами, привычная, традиционная норма труда следовала закону нормального распределения, при котором центральное значение распределения составляла некая *норма труда среднего* (по мастерству, физической силе, сноровке и т. д.) для данной организации работника.

Применительно к тейлоровскому примеру с перетаскиванием чугунных болванок, это означало, что большинство грузчиков (68%) без особого напряжения могли выполнить традиционно установленную норму труда в 12,5 т. Для 16% левого «хвоста» распределения выполнение этой нормы представляло довольно серьезную трудность и требовало напряжения всех сил. В то же время для 16% грузчиков правого «хвоста» распределения эта норма не представляла ника-

кой сложности. В силу своих способностей они могли выполнить значительно больший объем работы. Однако все выполняли 12,5 т, так как этого требовала традиционная групповая норма производительности. Однако, если для левого «хвоста» распределения это означало побуждение к большей работоспособности, чем предназначено природой, то для правого «хвоста» это означало сдерживание, осаживание чрезмерной эффективности. Иными словами, группа выступала усредняющим фактором, который, прежде всего, обеспечивал нормальное функционирование для подавляющего большинства ее членов.

Таким образом, члены насильственно-мотивационной организации, находясь под прямым влиянием рабочих групп, были ориентированы на норму труда среднего работника группы (организации), то есть в организации доминировала медицентрическая¹ организационная норма (МЦОН), *при которой центральным действующим лицом организации выступал некий среднестатистический работник – aurea mediocritas², на поведение которого были ориентированы и все члены организации, и вся система организационных требований.*

При таком принципе организационного дизайна какое-либо значительное повышение производительности труда было невозможно: норма труда, значительно превышающая среднюю норму работы, выглядела совершенно абсурдной и нереальной – ведь она была совершенно не по плечу большинству работников, и группа ни в коем случае не хотела этого допустить!

Норма, которую могут выполнить практически все работники, разумеется, никак не предполагала и их соревнования друг с другом: задача сводилась к тому, чтобы работать как все – не хуже, но и не лучше. По-видимому, и в представлениях менеджеров того времени значительное увеличение нормы труда вряд ли казалось возможным: сила традиции и вера в безошибочность мнения большинства ограничивали диапазон даже робких предпринимательских мечтаний.

Кроме того, минимальные возможности перемещения товаров и обмена информацией, как правило, ограничивали рынок сбыта произведенных товаров локальными местными рынками, которые

1 Medius (лат.) – средний.

2 Aurea mediocritas (лат.) — золотая середина (понятие, введенное древнеримским поэтом Горацием).

также не нуждались в значительном увеличении объемов производства.

Схема определения нормы труда в соответствии с идеями и принципами научного менеджмента базировалась на совершенно иных принципах, ранее не свойственных человеческому сообществу. Как уже отмечалось, основным объектом управления становится не группа работников, как прежде, а отдельный работник, *индивид*. Индивидуализация управления, как мы уже отмечали, наиболее яркое выражение получила в центральном элементе современной организации – идее «урока», то есть научно обоснованного ежедневного задания, или индивидуальной нормы труда отдельного работника.

Именно индивидуальный «урок» становится исходной точкой отсчета в оценке успешности деятельности работника. В понятиях современной организационной психологии эта проблема может быть сформулирована как *определение критериев успешной деятельности, или KPI¹*. Точно рассчитанный «урок» позволял работнику при индивидуальной работе соотносить результаты своего труда с некоей заданной планкой. Иными словами, «урок» являлся неким стандартом, критерием, по которому как менеджмент, так и сам работник постоянно оценивали текущий труд.

Новая норма труда, значительно отличавшаяся от традиционной, медицентрической нормы, была чрезвычайно высокой и оказывалась не по плечу большинству работников организации. Теперь хозяин /менеджер не довольствуется наличными трудовыми ресурсами, а стремится подобрать только таких работников, *которые способны выполнить урок*. Раньше для того, чтобы пополнить ряды грузчиков, достаточно было выйти за проходную завода и пригласить первого безработного, готового заниматься погрузкой. Почти с 85% вероятностью новый грузчик мог бы без труда справиться с медицентрической организационной нормой. Теперь же для того, чтобы найти новых Шмидтов, нужно было «сканировать» огромный контингент потенциальных кандидатов, и лишь незначительная часть из них могла бы без проблем соответствовать новой норме труда. Таким образом, в организации впервые появляется потребность в *профессиональном отборе*, который, по мнению Тейлора, также должен осуществляться на основе научно установленных признаков (Тей-

1 KPI – key performance indicator (англ.) – ключевые индикаторы деятельности.

лор, 1931, с. 70). В более современной редакции это означает, что отбор должен был производиться на основе анализа деятельности и выделенных критериев успешности. Идеальная схема определения нормы труда в соответствии с идеями и принципами научного менеджмента представлена на рисунке 2.2.

Утверждая научный метод в качестве главного метода управления, Тейлор инициировал формирование целого ряда прикладных дисциплин – самого научного менеджмента, научной организации труда, индустриальной и организационной психологии, психологии труда и эргономики, в той или иной степени *занимающихся анализом деятельности*.

Важно отметить, что анализ деятельности и определение нормы труда были лишь заявлены Тейлором: арсенал методов научного анализа трудовой деятельности и количественного измерения поведенческих и психологических характеристик у основоположника научного менеджмента был чрезвычайно ограниченным и несовершенным. Именно в это время возникает и четко оформляется *потребность менеджмента в сотрудничестве с психологией*. *Определены главные направления этого сотрудничества – экспериментальные исследования и количественные измерения деятельностных, поведенческих и психологических характеристик*.

Уже в приведенном выше полевом исследовании перетаскивания чугунных болванок нельзя не заметить, что «привязать» свою центральную идею урока к научному анализу деятельности и объективным критериям Тейлору удастся только условно. И хотя для того,

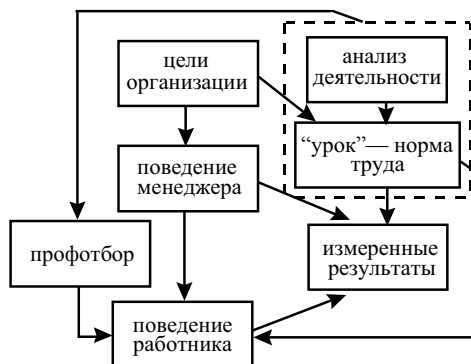


Рис. 2.2. Идеальная схема определения нормы труда в соответствии с идеями и принципами научного менеджмента

чтобы найти обоснованную *норму труда*, он проводит длительные исследования, определяя «выносливость человека как животного», новая норма в 47,5 т вовсе не является научно обоснованной! Ни строгий хронометраж, ни изучение всех перемещений грузчиков, ни тщательный анализ их движений, ни форма и вес чугунной болванки, ни любые другие объективные измерения не помогли и не могли помочь Тейлору обоснованно определить норму труда грузчика.

Даже в таком простом виде труда, как перенос болванок, анализ и измерение инженерно-технических характеристик труда не является достаточным для определения индивидуальной нормы выработки. Нормы труда зависят не только от организационно-технической стороны труда, но и обусловлены психологическими, поведенческими, экономическими факторами. Веря во всеисильность науки, Тейлор, по-видимому, воспринимал эти сложности как временные, существующие до тех пор, пока не будут разработаны более совершенные методы исследования.

Фактически Тейлор устанавливает новую норму индивидуального труда не на основании научного анализа деятельности, а *исходя из максимальной работоспособности лучших работников организации*. Новая норма в 47,5 т, по своей сути, была эмпирически определенной *нормой производительности труда лучших грузчиков*. И эта архивысокая норма стала использоваться Тейлором как критерий отбора «первоклассных» работников и выбраковки «отказывающихся или неспособных» (Тейлор, 1931, с. 70) (рисунок 2.3). Избыток рабочей силы позволял отобрать из большого количества

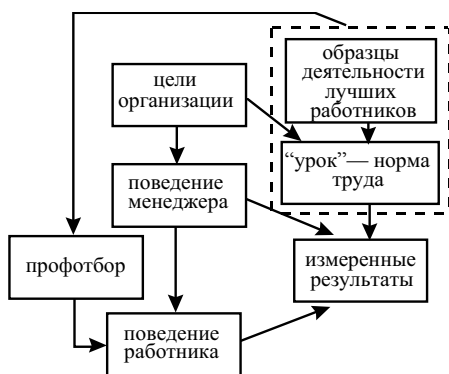


Рис. 2.3. Реальная схема определения индивидуальной нормы труда в соответствии с идеями и принципами научного менеджмента

кандидатов самых «первоклассных» грузчиков. Не случайно из 75 первоначально работавших грузчиков лишь 9, то есть только 12%, смогли работать при новой «норме».

То, что Тейлору вместо строго научной формулы определения нормы труда пришлось использовать образцы деятельности лучших работников, в принципе, никак не сказалось на возможностях новой системы обеспечить более высокую эффективность организационной деятельности. Однако эмпирическая находка Тейлора коренным образом изменила систему отношений внутри организации, оказав колоссальное влияние на поведение и психику людей вначале в промышленных организациях, а впоследствии и во всем организационном мире и обществе в целом.

Этот подход послужил первым и важнейшим шагом в формировании *нового принципа организационных отношений, который сегодня стал базовым принципом современного организационного проектирования. Центральным действующим лицом организации выступает уже не средний, а некий идеальный, лучший работник, значительно превосходящий других по своим профессиональным качествам и эффективности труда.* Именно на него теперь ориентируются все члены организации и вся система организационных требований. Мы назвали этот принцип – *экселоцентрической¹ организационной нормой* (ЭЦОН), при которой на каждом рабочем месте в организации перед работником стоит задача работать так, как работают лучшие, как работают лидеры. То есть новая норма, фактически, стала требовать от каждого сотрудника стать лидером организации в выполнении своей конкретной задачи или функции.

Таким образом, внедрение научного управления (scientific management) в организацию ознаменовало собой не просто начало объективного, научного изучения труда, но изучение труда прежде всего наилучших работников. Навыки, знания, мотивация и способности самых лучших работников становятся *нормой*, детерминирующей и подбор персонала организации, и организационное поведение сотрудников. Экселоцентрическая организационная норма выступает и как критерий оценки деятельности, и как критерий профессионального отбора новых членов организации. Но самое важное – она выступает нормой, задающей, формирующей и закрепляющей лидерское поведение.

1 Excelus (лат.) – выдающийся.

Внедрение этого принципа дало могучий толчок росту организационной эффективности и позволило самым успешным организациям создать и накопить огромные ресурсы. Кроме того, этот принцип способствовал стимуляции стремительного развития личностного потенциала как работников организации, так и ее потенциальных членов, сформировав новые идеалы и нормы продуктивности.

Однако в то же время новая норма оказывалась чрезвычайным, а порой и непосильным бременем для большинства работников, чья работоспособность от природы была близкой к средним показателям или даже ниже их. Таким людям приходилось работать на пределе своих сил, отстаивая свое место в новой организации лидеров.

По сути дела, менеджмент, внедряя принцип эксцеллоцентрической организационной нормы, а затем и профессиональный отбор, формирует в организации то, что не существовало ранее в человеческом сообществе: распределение людей-лидеров, собранных из многих естественных сообществ и значительно отличающихся от всех остальных по своей способности выполнять высочайшую индивидуальную норму труда.

Первыми лидерами в организации, таким образом, благодаря внедрению эксцеллоцентрической организационной нормы, стали рядовые работники. Следует отметить, что сам Ф. Тейлор не дожил до того времени, когда его идеи были реализованы в полной мере. Это удалось лучшему предпринимателю XX века Г. Форду. Его гениальное изобретение – конвейер – позволило просто и эффективно внедрить идею эксцеллоцентрической организационной нормы в промышленное производство. Здесь не нужно было заставлять Шмидтов и ему подобных работать по-новому. Достаточно было... задать конвейеру в 4 раза большую скорость.

Лидерство в современной организации

Форд вошел в историю и как инициатор «справедливой» оплаты труда. Конвейерное производство позволило снизить трудозатраты на один автомобиль с 12 до 1,5 человекочасов (!). Этот гигантский скачок эффективности позволил Форду ввести для своих работников совершенно фантастическую для того времени сменную оплату труда – 5 долларов США. Разумеется, это вызвало резкую критику со стороны коллег-капиталистов, которые считали, что рабочие никак не заслуживают такого вознаграждения. Самое большое удив-

ление вызывает то, что при такой высокой оплате труда и полном отсутствии какой-либо поддержки со стороны государства текучесть кадров на заводах Форда достигала 30% в месяц! Иными словами, экслоцентрическая норма труда была настолько велика и непосильна, что люди, даже подстегиваемые угрозой беспросветной нищеты и безработицы, не могли трудиться в таком темпе.

И здесь мы открываем еще одну гениальную находку великого предпринимателя и инженера. Г. Форд интуитивно вскрывает важнейшую причину неспособности людей справляться со сверхвысокими нагрузками. И эта причина не в физических ограничениях, а в психике людей: они не могут даже представить себе, что человек в принципе способен так много работать, потому что так работать не может никто и никогда. Форд через 5–7 «обычных» работников начинает ставить на конвейер специально подобранных и мотивированных рабочих (из правого «хвоста» распределения), которые демонстрировали образец совершенно обыденного выполнения сверхвысокой нормы труда. Иными словами, эти рабочие являли собой овеществленный образ экслоцентрической организационной нормы. Эффект был поразительный: видя рядом похожего на себя человека, без труда справляющегося с запредельным темпом работы, работники не желали быть хуже и слабее. Изменение представлений о своих возможностях позволило в значительной степени повысить производительность и сократить текучесть кадров среди рабочих конвейерных цехов.

Показательно, что этих специально подобранных и мотивированных рабочих Форд называл не иначе как *leaders* (*лидеры*). Интересно, что когда фордизм (или административно-командная система, по терминологии Г. Форда) был использован И. Сталиным в качестве базовой модели индустриализации СССР и на русский язык были переведены труды Г. Форда и других американских экспертов по управлению, переводчики, столкнувшись с вышеупомянутым «*leaders*», затруднились с адекватным переводом: подобного слова в 30-е годы прошлого столетия в русском языке не существовало. Найденный русскоязычный эквивалент, по-видимому, был даже более удачным, чем английское слово «лидер» (Михайлов, 1930). Этим эквивалентом стало слово «вожак», которое довольно глубоко и содержательно передает смысл лидерства. Кстати, слово «вождь» в русском языке также непосредственно связано с проблемой лидерства.

Необходимо отметить, что вместе с фордизмом принцип лидерства как принцип организационного проектирования в СССР был внедрен повсеместно (комсомольские вожаки, рабочие-передовики, бригады коммунистического труда и т. д.), но в наибольшей степени реализован в стахановском движении. Когда основоположник движения шахтер А. Стаханов принял решение работать по-новому, норма добычи угля (то есть медицентрическая организационная норма) составляла 7,5 т за смену. Из забоя он поднимался усталый, но довольный, выдав «на гора» 105 т, превысив обычную норму в 14 раз! Однако если Ф. Тейлор тщательно подбирал Шмидтов, а неспособных увольнял, то в сталинском СССР было решено всех подтянуть до уровня стахановской экселоцентрической организационной нормы. Какие изуверски жестокие и преступные средства для достижения этой цели были использованы, мы хорошо помним.

Возвращаясь к Г. Форду, отметим, что лидерство в виде повсеместного внедрения экселоцентрической организационной нормы стало одним из важнейших принципов построения организации как на Западе, так и в СССР. При этом первоначально данный принцип распространялся исключительно на исполнительский уровень. Как ни странно, но первыми лидерами современной организации были отнюдь не герои-менеджеры, а рабочие-исполнители.

Одной из причин Великой депрессии 30-х годов XX века в США, вероятно, явилось то, что принцип экселоцентрической организационной нормы, внедренный на исполнительском уровне, вступил в противоречие с принципом медицентрической нормы на уровне управления организацией и обществом в целом. Иными словами, «лидеры» на конвейере слишком часто обладали значительно большей работоспособностью, чем их руководители, а резко возросшая продуктивность организации оказалась несовместима с неэффективными кадрами и деятельностью высшего руководства организации. Это привело к тому, что даже довольно скромный избыток продукции и услуг оказался чрезмерным для потребительского рынка, полностью дезорганизовав цепочку «предложение–спрос». Только шок депрессии с полной остротой поставил проблему сближения работников управления с новым принципом построения организации – лидерством на каждом рабочем месте и должности.

Снятие дихотомии «эффективный лидер-исполнитель–неэффективный руководитель» потребовало распространения экселоцентрической организационной нормы и лидерства как принципа

построения организации на управленческий персонал. Данная задача во многом и послужила основанием для разработки проблемы лидерства в ее современном виде, ибо снять это противоречие возможно было лишь двумя путями: или обучить руководителя знаниям и навыкам, дающим возможность стать лидером, или начать подбирать на руководящие должности тех, кто уже обладает лидерскими качествами и способностями.

«Идеология» лидерства и невротическая личность современности

Представление о человеческой индивидуальности как неповторимой совокупности индивидуальных и личностных характеристик сегодня воспринимается нами как совершенно естественное. Более того, мы склонны думать, что то, как мы воспринимаем, думаем, действуем и переживаем сейчас, было в общих чертах присуще людям во все времена. Этому во многом способствуют литература и искусство, легко переносящие нас в мир прошлого, где мы чувствуем себя вполне «в своей тарелке». И тогда Платон у нас без труда ассоциируется с милым старичком-профессором, принимающим зачеты у себя на даче, а Клеопатра представляется, скорее, фотомodelью с обложки глянцевого журнала, чем таинственной правительницей древнего Египта, красота которой определила ход истории¹.

Однако представление о том, что в бурно изменяющемся мире психология и поведение человека остаются инвариантными, явно упрощает и искажает действительную картину развития индивидуального сознания. *Современная индивидуальность – во многом продукт развития индивидуального сознания в течение последнего столетия, и динамика этого развития неразрывно связана с зарождением и формированием принципов построения современной организации и обусловлена ими.* Только в этом контексте, по нашему мнению, можно понять, почему и как формировался ее главный «строительный материал» – индивид.

Почему же проблема индивидуальных различий и разработка методов их изучения и оценки в XX веке приобрели такой невиданный размах? Почему мы стали все меньше и меньше придавать зна-

1 Имеется в виду известное выражение: «Будь нос Клеопатры чуточку короче, история сложилась бы иначе».

чение сходству между людьми, а принялись постоянно акцентировать неповторимость личности: «Мы все такие разные!» Что же было причиной таких радикальных изменений? Стали ли иными люди? Или на те же свойства человека мы сегодня смотрим иными глазами?

На наш взгляд, возросшее, а порой даже гипертрофированное внимание к индивидуальным различиям явилось следствием зарождения и быстрого распространения *лидерства как принципа организационного дизайна*, который на рубеже XIX–XX веков начал утверждаться сначала в промышленных организациях, а затем проник в широкие сферы общественной жизни и индивидуально-го сознания.

Парадоксально, но факт: до сих пор исследователи не оценили в полной мере фундаментального значения этого вынужденного и, казалось бы, временного (до появления более совершенных методов анализа трудовой деятельности) нововведения Тейлора – *использования образцов деятельности лидеров, то есть лучших работников организации, в качестве нормы труда и критерия отбора ее членов*.

Переоценить это организационное открытие Тейлора, на наш взгляд, невозможно, ибо именно оно стало краеугольным камнем в «здании» современной организации и оказало огромное влияние на формирование психологии и организационного поведения современного человека.

Урочная система (то есть введение индивидуальных норм труда) строго определила и индивидуализировала количественные характеристики труда каждого работника и его ответственность за свой труд. Теперь работник выводился из-под контроля группы и попадал под прямой контроль менеджера. Теперь он должен был ориентироваться не на среднюю групповую норму труда, а на свою собственную, «привязанную» к норме труда самых продуктивных работников.

Урочная система не только индивидуализировала труд каждого работника, но и заставила каждого соотносить свою результативность с результатами лучших работников организации. Теперь каждый работник оказывается в состоянии постоянного сравнения с другими, в ситуации постоянного соревнования и борьбы. Взяв на вооружение идеи Тейлора, организация заявила, что в качестве работников ей нужны лишь немногие из них – способные следовать экселоцентрической организационной норме. Иными словами, организация стала могучим инструментом индивидуализации сознания

и формирования современных представлений о том, что все люди различны и не похожи друг на друга. В этом контексте мы можем сказать, что именно организация создала современного индивида и его индивидуальность.

Какой же тип личности начал формироваться по мере внедрения лидерства как принципа построения организации?

Анализ групповых данных, как мы уже выяснили, неизбежно демонстрирует «стремление» многих индивидуально-психологических характеристик человека к нормальному распределению, и это приводит к довольно пессимистическому, на первый взгляд, выводу: какой бы критерий, какую бы характеристику ни использовала организация в целях отбора, оценки и расстановки кадров, большинство ее работников окажутся в группе «среднячков». В то же время неординарные, выдающиеся индивиды крайне малочисленны по сравнению с большинством, но именно они выступают базовой организационной нормой для всей современной организации.

Для такой «наглядной» деятельности, как переноска чугунных болванок, найти эталонный, лидерский образец было довольно просто: достаточно поглядеть на физическую конституцию индивида. Но это сделать непросто для большинства других видов трудовой деятельности, требующих внимания, глазомера, моторной координации, памяти и, наконец, интеллекта. Известно, что люди очень редко жалуются на недостаток ума.

Большинство членов организации, несмотря на то, что фактически по своим способностям и результатам достаточно похожи, хотят видеть и видят себя в правой крайней части распределения. Являясь по сути одинаковыми (по крайней мере, 70% популяции) по своим способностям, профессиональным навыкам и достижениям, большинство, тем не менее, обуреваемо надеждой на успех или, другими словами, желанием быть лидером, быть лучше, чем другие, лучше, чем они на самом деле есть. И чем больше трудовая деятельность смещается в когнитивную сферу, тем труднее адекватно оценить свои реальные способности и свою деятельность, тем сильнее искажение собственных возможностей. Так создается устойчивый, неадекватный в сторону завышения образ «Я».

В этом плане очень интересно исследование, проведенное Д. Ма-йесом (Madison et al., 1980). Случайной выборке американцев-мужчин было предложено оценить свою «способность взаимодействовать с другими людьми». Все респонденты отнесли себя к правой части

распределения, причем 60% посчитали, что они входят в 10% лучших, а 25% без стеснения включили себя в 1% самых одаренных. По «способности к лидерству» 70% отнесли себя к высшему квартилю населения, и только 2% посчитали свою способность чуть ниже средней. И уж совсем неожиданными были их суждения о своих атлетических качествах, непомерные фантазии о которых легко разбиваются при взгляде на свое отражение в зеркале. 60% мужчин отнесли себя к высшему квартилю, «скромно» отождествив себя с Арнольдом Шварценеггером, и только 6% признали свое физическое состояние несколько ниже среднего. Эти результаты особенно удивительны для американцев, как известно, чаще других наций сталкивающихся с проблемой избыточного веса.

Итак, обладая достаточно средними уровнями способностей, компетенции и мастерства, большинство членов организации считает себя лучше, способнее и эффективнее, чем они есть на самом деле. И это не только желание самого индивида, но и результат давления экселоцентрической организационной нормы, результат прессинга идеологии лидерства.

Иными словами, всегда существует негативное искривление (то есть нормальное колоколообразное распределение становится асимметричным, сдвигаясь в правую сторону от средней) субъективных представлений индивидов о своих собственных способностях и достижениях по сравнению с реальным распределением этих способностей и достижений. Соответственным образом искажаются и самовосприятие, и ожидания.

Таким образом, даже в самых объективных «зеркалах» члены организации видят себя в приукрашенном виде, то есть более способными и успешными. Не связанное с реальными способностями и достижениями мнимое, виртуальное лидерство порождает жесткую конкурентную борьбу и соперничество, которые переносятся во внутренний план. Все это создает непреходящую враждебную напряженность между людьми, каждый из которых оказывается реальным или мнимым соперником для другого. Любое социально значимое качество – богатство, статус, ум, талант, красота, известность и т. д. – является постоянным источником соперничества и зависти. Эта тенденция нередко проявляется столь откровенно, что заставляет усомниться в способности людей быть справедливыми, обходительными и терпимыми. Все это крайне ослабляет возможности любви, дружбы и сострадания.

Соперничество проникает даже в семейную жизнь, порождая открытую или неосознаваемую борьбу за лидерство между супругами, в которую неизбежно вовлекаются и дети. Как результат, дети растут в атмосфере напряженности, повышенной тревожности и страха. Особенно сильным источником страха является перспектива неудачи. Причем шансов оказаться неудачником у подавляющего большинства людей значительно больше, чем реальных возможностей достичь успеха. Неудача в обществе, основанном на соперничестве, влечет за собой не только угрозу материальной безопасности, но и широкий спектр негативных эмоциональных переживаний.

Становясь *idea fix*, стремление к лидерству, к успеху и постоянная боязнь неудачи оказывают колоссальное воздействие на самооценку. Даже абсолютно нормальный человек начинает считать, что ценность и значимость людей обусловлена исключительно их успехами. Успехом восхищаются почти независимо от того, какими средствами он достигнут, и он прямо или косвенно связывается с положительными личностными качествами и способностями. Вдобавок ко всему здесь мы сталкиваемся с двойным стандартом: для соперничества индивид должен иметь в своем распоряжении изрядную долю агрессивности, а вместе с тем общественная мораль требует от него скромности, бескорыстия и даже самопожертвования. Все это формирует зыбкое, неустойчивое основание для уважения к себе и окружающим людям.

Пожалуй, наиболее глубоко драматичное влияние лидерства как принципа построения не только организационных, но и социальных отношений на психологию современного человека прочувствовала К. Хорни. «Соперничество и сопутствующие ему потенциальные враждебные отношения между людьми, страхи, сниженная самооценка – в психологическом плане приводят к тому, что человек чувствует себя изолированным, – пишет она в книге „Невротическая личность нашего времени“. – Даже когда у него много друзей и он счастлив в браке, эмоционально он все же изолирован. Любому человеку трудно вынести эмоциональную изоляцию, но она становится бедствием, если совпадает с мрачными предчувствиями и опасениями на свой счет. Окружая нас повсюду – в семье, на работе, в обучении, на спортивной площадке, в гуще людей и даже в одиночестве, – соперничество постепенно становится доминирующим мотивом поведения, вытесняя из человека то, что еще недавно считалось его главными достоинствами: порядочность, совесть и честь <...>

Оно порождает зависть к сильным, презрение к слабым, недоверие ко всем» (Хорни, 1997, с. 484). Под давлением существующей идеологии даже абсолютно нормальный человек считает, что его значимость напрямую связана с сопутствующим ему успехом, и начинает испытывать комплекс неполноценности. Такая ситуация дает плодородную почву для развития невроза.

К. Хорни объясняет сложившуюся ситуацию особенностями западной культуры: «Соперничество само по себе не является биологически обусловленным, а есть результат данных культурных условий» (там же, с. 486).

Проанализировав принципы построения современной организации, мы даем другое объяснение: сегодняшняя невротизация сознания человека – результат распространения и интериоризации конкретного поведенческого принципа, заложенного в основание организации.

Психологическая изолированность, неуверенность и неудовлетворенность в отношениях вынуждают людей искать удовлетворение и безопасность в высоких притязаниях: ощутить под ногами хоть какую-то «точку опоры» в этом зыбком, враждебном мире можно только при одном условии – если стать *реальным лидером!* Возникает порочный круг, из которого, кажется, невозможно выбраться: лидерство как принцип построения организации приводит к невротизации и комплексу неполноценности, которым можно противостоять, только... став еще более ярким лидером!

Таким образом, нам удалось вскрыть истоки и сущностные причины популярности идей и проявлений лидерства в современном общественном сознании и жизнедеятельности. Лидерство необходимо рассматривать как явление, неразрывно связанное с историей и методами формирования современной организации, сформулированными еще в начале XX века. Мы доказали, что оно является одним из важнейших принципов функционирования современной организации. Мы сформулировали теорию экселоцентрической организационной нормы как основания для формирования психологических и поведенческих моделей лидерства. В дотейлоровской организации при пассивной роли менеджмента основной организационной ячейкой была рабочая группа, которая сама определяла ключевые параметры трудового процесса. При этом в организации доминировала традиционная медицентрическая норма, при которой центральным действующим лицом организации выступал некий

среднестатистический работник, на поведение и профессиональные качества которого были ориентированы все члены организации и вся система организационных требований. Эта норма являлась формой защиты группы от требований менеджмента, обеспечивала условия труда, устраивавшие групповое большинство, и «привязывала» эффективность групповой деятельности к средним показателям, не позволяя потенциально более эффективным членам группы работать с более высокими результатами.

В современной организации центральной эталонной фигурой становится некий идеальный работник, значительно превосходящий большинство сотрудников по своим профессиональным и эффективным качествам. Именно на него начинают ориентироваться все сотрудники и вся система организационных требований, позволяя потенциально более эффективным членам группы стать лидерами и достигать максимально высоких результатов. Анализ становления и широкого распространения новой экселоцентрической организационной нормы позволил выявить условия и причины возникновения феномена лидерства, обнаружить предпосылки появления специфических личностных особенностей современного человека. Невротическая личность современности, на наш взгляд, во многом явилась следствием высочайших индивидуальных требований к человеку, легших в основу построения современной организации.

Проведенный анализ также позволил скорректировать традиционные представления об истории возникновения и изучения феномена лидерства в организации, который традиционно связывался с управленческой деятельностью и исследованиями К. Левина и его коллег. Показано, что первыми лидерами современной организации были вовсе не менеджеры, а рядовые исполнители, а интерес к лидерству на управленческом уровне возник лишь спустя двадцать пять лет.

Мы способны теперь по-новому взглянуть на лидерство как на принцип построения современной организации, который можно сформулировать следующим образом: организация приобретает серьезные конкурентные преимущества, если в ней на всех должностях работают сотрудники, превосходящие по своим профессиональным качествам большинство потенциальных кандидатов на эти рабочие места.

Глава 3

Организационное лидерство как новая парадигма лидерства

На пути преодоления стереотипов группового лидерства

Проблема лидерства, как отмечалось в главе 1, давно и плодотворно изучается отечественной и зарубежной психологической наукой, но при этом все внимание уделялось и уделяется исследованию данного феномена как группового процесса.

В зарубежной психологии лидерство, на первый взгляд, рассматривается в значительно более широком контексте. Подобное впечатление возникает из-за того, что для западной, в особенности американской, традиции характерно не разделять, а отождествлять лидерство с формальными обязанностями менеджера (руководителя), то есть с руководством. Подобная тенденция вроде бы выводит лидерство за узкие рамки группы и вводит в более широкий организационный и социальный контекст. Более того, многие зарубежные психологи утверждают, что лидерство является важнейшим организационным процессом (Bennis, Nanus, 2005). Однако причисление лидерства к организационному уровню, как правило, носит декларативный характер и ограничивается его рассмотрением все в том же групповом контексте. Анализ современных подходов к исследованию лидерства показывает, что ведущие зарубежные психологи и практики (Blake, Mouton, 1964; Мисуми, 1984; Шейн, 2000; Hersey, Blanchard, 1982) по-прежнему рассматривают и изучают лидерство как групповой феномен.

В любой организации наиболее благоприятные возможности для проявления лидерских качеств имеют менеджеры, осуществляющие управленческие функции. Однако когда мы говорим о низовом

уровне управления, где осуществляется руководство конкретной рабочей группой, лидерство и руководство выступают неразрывно связанными с групповыми процессами. Чтобы эффективно направлять деятельность группы на выполнение общей задачи, руководитель должен регулярно и непосредственно взаимодействовать со всеми членами группы, разделять или, по крайней мере, учитывать принятые в ней нормы и ценности, жить интересами группы, так как ее интересы напрямую связаны с удовлетворением его собственных потребностей. Именно эта включенность низового уровня руководства в групповую динамику делает его неразрывно связанным со всеми аспектами жизнедеятельности группы и лидерством как важнейшим элементом этой динамики. Поэтому, изучая лидерство преимущественно в малых группах, западная психология имеет достаточно оснований отождествлять оба феномена, но именно на нижних уровнях организационной иерархии.

Проведенный нами анализ доказывает, что при всем своем многообразии и ссылок на широкий организационный контекст, все теории лидерства рассматривают его исключительно на групповом уровне. Поэтому приходится признать, что наши обширные знания о лидерстве сформированы и применимы преимущественно для решения групповых проблем и лишь со значительными оговорками и во многом условно могут быть использованы для решения задач более высокого уровня. Сегодня, однако, мы стоим перед свершившимся событием: феномен лидерства *de facto* давно перешагнул групповые рамки, а многие организации и общество в целом испытывают дефицит лидеров на **всех** уровнях социальной и организационной иерархии, включая самые высокие. В то же время вряд ли можно полностью и безоговорочно принять понимание внегруппового лидерства как полного синонима руководства: отнюдь не каждого руководителя организации можно назвать лидером. Более того, даже в тех случаях, когда о ком-то на организационном уровне складывается мнение, что он – лидер, этот взгляд разделяется далеко не всеми, вызывая жаркие споры.

Множество психологических явлений, происходящих в организации, не свойственны группе, и совершенно очевидно, что группа и организация – это совершенно разные психологические миры. К сожалению, в отличие от групповых процессов, организационный мир изучен значительно меньше и во многом то, что мы знаем об организации, преимущественно заслуга менеджмента, а не психологии.

Как пишет крупнейший американский теоретик организационной психологии Э. Шейн, «мы практически всегда испытываем определенные концептуальные и семантические затруднения, поскольку понятие группы и организации <...> с трудом поддается однозначному определению» (Шейн, 2000, с. 28). Однако сам Шейн, как и многие другие исследователи, затрудняется ответить на этот важнейший вопрос, заявляя: «Я буду понимать под группой социальную единицу любого размера, включая организации и их подразделения» (там же).

В социальной психологии традиционно выделяются большие и малые группы. К первым относят социальные группы, включающие значительное число, как правило, распределенных на большой территории людей (Парыгин, 1973). К таким группам относятся государства, нации, этнические общности, классы, профессиональные и возрастные объединения, партии, общественные движения, аудитории средств массовой информации, коллективы больших организаций, предприятий и учреждений. К малым группам относят немногочисленные по составу общности людей, члены которых объединены общей деятельностью и находятся друг с другом в непосредственном личном общении.

Такая классификация, на первый взгляд, может выступать основанием для различения организаций и групп. Однако если малые группы имеют четкие границы, проходят определенные стадии развития, обладают определенной структурой, характеризуются специфическими групповыми процессами, то большие группы слишком аморфны и неопределенны. Вряд ли можно найти какие-либо общие принципы функционирования и регуляторы поведения для столь непохожих образований, как нация, возрастное объединение, аудитория средств массовой информации и крупная корпорация.

Именно условность и размытость так называемых больших групп приводит к тому, что для их исследования используются феноменология и закономерности, обнаруженные в... малых группах. Это явление Б. Д. Парыгин называет гипертрофией феномена малой группы. По его мнению, закономерности, выявленные в малых группах, занимают неоправданно большое место в общей картине анализа социально-психологических (и добавим – организационных) явлений, что объясняется не только удобством микроявлений и микропроцессов для экспериментального исследования, но и недооценкой роли теории в данной отрасли психологии. Занятая на протяжении

последних двух или даже трех десятков лет изучением микроявлений и малых групп (преимущественно – трудовых коллективов), психология, по мнению Б.Д. Парыгина, оказалась неготовой к ответу на масштабные вопросы, возникающие сегодня в ходе радикальных перемен (Парыгин, 2000, с. 260–261).

Таким образом, разработка концепции, рассматривающей лидерство в широком организационном контексте, оказывается непосредственно связанной с важнейшими теоретическими проблемами как организационной, так и социальной психологии в целом.

Подобно тому как в ранних исследованиях (Stogdill, 1948; Cattell, Slice, 1954; Mann, 1959; Geier, 1967) психологи долго и бесплодно пытались объяснить феномен лидерства, исходя исключительно из особенностей личности лидера и игнорируя основной контекст его деятельности – группу, так и серьезные трудности, с которыми психология столкнулась в осмыслении организационного лидерства, во многом связаны с невниманием и недооценкой психологами специфического социального образования, ставшего в последние сто лет не просто заметным явлением, но и важнейшим фактором развития человечества в целом. Мы имеем в виду феномен современной организации. Главной детерминантой организационного лидерства является организационное взаимодействие. Являясь продуктом этого взаимодействия, организационное лидерство служит регулятором отношений и взаимодействия людей.

И здесь мы сталкиваемся с фундаментальной теоретической проблемой. Множество психологических явлений, происходящих в организации, как уже отмечалось, не свойственны группе. В психологической науке очень глубоко и серьезно изучены групповые процессы, структурные характеристики группы, стадии ее формирования и т.д. (Донцов, 1984; Журавлев, 1993, 1995; Рогов, 2007), но практически отсутствуют исследования, выявляющие специфику именно организационного взаимодействия. Размытость понятий «группа» и «организация» приводит к парадоксальной ситуации, в которой предметом исследования и социальной, и организационной психологии является группа.

Решить задачу экспериментального исследования и теоретического осмысления организационного лидерства можно только изучив систему, в которой это явление возникает и функционирует, то есть изучив психологические и поведенческие принципы, на которых построена современная организация.

К сожалению, до сих пор исследователи не проявляют должного интереса к психологической сущности организации, ее роли в формировании человеческой психики, ее мощному ежедневному влиянию на психологию и поведение современного человека. Разумеется, здесь существует огромное количество объективных трудностей: например, сложность разграничения организации и группы. Ведь организация сама состоит из групп, и потому четко определить, где заканчиваются групповые и начинаются собственно организационные процессы, чрезвычайно трудно.

Таким образом, мы еще раз подчеркиваем, что лидерство в современной психологии фактически выступает не как важный организационный процесс, связанный с целями и ресурсами организации, а как одна из многих независимых переменных, таких как личность, мотивация, ценности, способности и т. д. Поэтому требуются теоретические и экспериментальные усилия, чтобы привести в соответствие научные знания о лидерстве той роли и тем важным функциям, которые оно выполняет в современной организации.

Если мы сравним различные определения групп и организаций, то без труда увидим, что их объединяет совместная деятельность некоторой совокупности людей. К примеру, под организацией понимают «дифференцированное и взаимно упорядоченное объединение индивидов и групп, совместно реализующих некоторые цели и действующих на основе определенных процедур и правил» (Мильнер, 1998, с. 12). Группу в организации нередко определяют как «совокупность индивидов, регулярно и непосредственно взаимодействующих друг с другом в выполнении общей задачи, следующих принятым в группе нормам, осознающих свою зависимость от других членов группы в удовлетворении своих потребностей и поэтому отождествляющих свои интересы с интересами группы» (Занковский, 2000, с. 455).

Следует отметить, что совместная деятельность давно и плодотворно исследуется в отечественной психологии, в которой всегда подчеркивалась значимость этой проблемы. Тем не менее, лишь в 80-е годы XX века благодаря комплексной программе исследований Института психологии РАН совместная деятельность приобрела статус самостоятельного объекта научного исследования. Именно в Институте психологии была сформулирована и обоснована динамическая концепция совместной деятельности и коллективного

субъекта (Журавлев, 2005), а также выявлены и изучены основные признаки совместной деятельности.

Как и любая другая форма человеческой деятельности, совместная деятельность становится целесообразной при наличии сознательно поставленной цели, которой она подчиняется. Кроме того, участники совместной деятельности должны иметь побуждение работать вместе, то есть иметь общую мотивацию. Причем общая цель и общая мотивация – обязательные условия не просто выполнения совместной деятельности разными ее участниками, а формирования некоторой общности.

В связи с существующей в психологии размытостью границ между группой и организацией, мы, обосновывая наш подход, первоначально будем пользоваться термином «целенаправленная социальная общность» (ЦСО), под которым будем понимать совокупность людей, осуществляющих совместную деятельность для достижения общей цели (или целей).

Когда психология обращается к исследованию ЦСО, ее прежде всего интересуют особенности и закономерности совместного поведения людей, которое представляет собой целостное коллективное образование, систему, несводимую к простой сумме индивидов, из которых она состоит. В то же время исследование групповой или организационной системы – это не задача психологии. Ее задача – в другом: понять, как групповая или организационная система детерминирует психологические свойства людей, какой механизм здесь действует.

Вышеупомянутые компоненты ЦСО – общая цель и общая мотивация – современная психология оценивает как наиболее важные предметы своего наблюдения. Причем цель традиционно рассматривается как важнейшее понятие психологического анализа. Понятие индивидуальной цели связано с базовыми психологическими свойствами личности: ее направленностью, волей, мотивами и потребностями. Более того, индивидуальная цель определяет и «конструирует» характеристики и динамику деятельности и поведения человека в целом (Ломов, 1984).

В отличие от индивидуальной цели, понятие общей цели, которая рассматривается как фактор, объединяющий и направляющий людей в совместной деятельности, разработано в психологии в меньшей степени. Тем не менее психологи постоянно подчеркивают ее важность. Как известно, формирование общей цели является пер-

вым и неременным условием совместной деятельности. Если такая цель (по каким-либо причинам) не сформирована, то совместная деятельность просто не состоится (там же).

Феномен общей цели в значительно большей степени исследован не в психологии, а в менеджменте, где давно стал предметом серьезного изучения. Представленная в форме утверждения, в котором с большей или меньшей конкретностью отражены некоторые желательные для организации результаты, цель выступает ключевым фактором, определяющим поведение членов организации. Ее роль, с точки зрения менеджмента, столь велика, что нередко саму организацию рассматривают как «овеществленную» цель, ради которой она создана. Разложенная на более мелкие «подцели» и задачи, эта цель выступает основанием организационной структуры: создаются подразделения и службы, формируются рабочие группы, подбираются отдельные работники. Этой же общей целью в конечном счете детерминированы как характер взаимодействия между подразделениями, так и их функции. Общая цель, таким образом, лежит в основе базовых структурных и процессуальных характеристик любой организации, и ее достижение обеспечивается только при выполнении всеми подразделениями, группами и отдельными работниками организации порученных им подцелей и задач, выступающих составными элементами общей цели. Следовательно, мы можем сказать, что если нет общей цели, то не состоится не только совместная деятельность, но мы не можем говорить и о самом факте существования ЦСО.

Однако, включаясь в совместную деятельность, люди могут иметь (и обычно имеют) разные цели; случаи их полного совпадения – скорее исключение, чем правило. «Было бы большим упрощением, – отмечает Б. Ф. Ломов, – представлять дело так, что каждая личность, включающаяся в совместную деятельность, имеет только одну-единственную цель. В процессе жизни у личности формируется определенная система целей, в которой одни занимают ведущее, другие – подчиненное положение. При этом их соотношение динамично. Иначе говоря, каждая личность характеризуется сложно-структурированным и динамичным „полем целей“» (Ломов, 1984, с. 191).

Таким образом, процесс координации, или согласования, общей цели и индивидуальных целей оказывается отнюдь не гладким и простым, а довольно сложным и противоречивым. Как же происходит это согласование? По справедливому замечанию Ломова,

«вопрос о том, как формируется общая цель и как с ней соотносятся цели индивидуальные, является, пожалуй, ключевым для психологического изучения совместной деятельности» (там же, с. 234).

Именно это положение подсказало нам основное направление в исследовании принципиальных различий между группой и организацией: если мы сможем ответить на вопрос, «как формируется общая цель и как с ней соотносятся цели индивидуальные», как решается противоречие между общей целью и индивидуальными целями, мы сможем ответить, что такое группа и организация как предметы психологического исследования.

Когда разговор идет об общей цели группы, то ее «связанность» и согласованность с индивидуальными целями детерминирована целым рядом факторов: регулярностью и непосредственностью взаимодействия членов группы между собой в выполнении общей задачи, общностью принятых в группе норм, а также тождественностью общих интересов, обусловленных зависимостью всех членов группы (включая лидера) друг от друга в удовлетворении своих потребностей. Иными словами, лидер группы взаимосвязан с другими членами группы. Причем этих связей множество, и ими он не может пренебречь. Поэтому процесс целеполагания группового лидера необходимым образом привязан к интересам и потребностям группы, то есть групповая цель, задаваемая лидером, формируется на основе групповых мотивов и потому обязательным образом должна быть мотивирующей группу.

В этом контексте можно сказать, что лидером члена группы делает мотивация самой группы. Вот в чем секрет и живучесть так называемой организованной преступности. С психологической точки зрения, правда, подобное название некорректно: это – преступность в развитой групповой форме. Вот откуда групповая солидарность, групповая поручка, групповое мышление и никаких проблем с мотивацией. Если цель не подпитана групповой мотивацией, она не может стать общей целью группы. Сами по себе харизма и знания потенциального лидера могут помочь ему повлиять на выбор группой своих целей, но только в том случае, если он сможет убедить группу, что именно этот выбор соответствует ее интересам и потребностям. Однако, как только выяснится несоответствие этих обещаний (а это, к огорчению псевдолидера, происходит очень быстро) его амбиции и надежды на лидерство мгновенно отвергаются группой. Группа не захочет признать ту цель и того лидера, который игнорирует ее

интересы и потребности! Таким образом, общая цель в контексте группового лидерства – по своей сути, действительная общая цель группы.

В этом состоит и сила и слабость групповой организации: с одной стороны, групповое лидерство – проверенный веками механизм выживания, стабилизации и оптимизации групповой жизнедеятельности, с другой – это жесткий контур, никогда не позволяющий группе и ее лидеру ставить цели, которые лежат за границами ее выживания.

Совершенно иная картина наблюдается при переходе на организационный уровень. Хотя смысловое значение термина «общая цель» и указывает на ее причастность к общим усилиям и совместной деятельности членов организации, это не означает, что они коллективно участвуют в ее разработке, каким-либо образом влияют на ее выбор и что она непосредственно связана с их индивидуальными целями, потребностями и интересами. Приходя в организацию, индивид, как правило, застаёт уже давно сформированную общую цель, в соответствии с которой он должен строить цели своего поведения в организации. Для большинства работников организации общая цель является неким внеличным организационным образованием, как бы возвышающимся над всеми ее членами. Работникам организаций с давними традициями вряд ли вообще придет в голову высказывать свое сомнение в правильности общих целей этих организаций. Эти общие цели являются для них едва ли не такой же изначальной данностью, как закон всемирного тяготения.

В действительности, общая цель организации – это цель отдельного человека или узкой группы людей, руководящих ею или являющихся ее собственниками. При этом подобная ситуация ни в коей мере не является для этих людей каким-либо превышением полномочий. В должностных обязанностях высших руководителей организации (так называемых CEO и CFO¹) четко прописана их ответственность за общую миссию организации, формулирование политики, формирование стратегических планов (то есть общих целей организации), распределение ресурсов, непосредственная

1 CEO – chief executive officer (*англ.*) – главный исполнительный директор (высший руководитель корпорации, отвечающий за важнейшие аспекты ее текущей деятельности). CFO – Chief Financial Officer (*англ.*) – главный финансовый директор (высший руководитель корпорации, ответственный по финансовым вопросам).

организация, осуществление связей организации с внешней средой и – в случае необходимости – модификация организационной структуры (Mintzberg, 1989). Иными словами, это повседневная работа высшего руководства, которая никоим образом не предусматривает привлечение и вовлечение других членов организации, выполняющих свои собственные функции и обязанности, никак не связанные с постановкой общих целей организации. В реальной организационной жизни общая цель оказывается для большинства сотрудников чуждой, «чуждой» целью, которая лишь опосредованно и частично ассоциируется с личными, индивидуальными целями, потребностями и интересами, и иногда даже противоречит последним. Поэтому она по своей сути лишена мотивационной энергии, и менеджменту необходимо постоянно искать средства, способные «нацелить» индивидуальные цели сотрудников в нужном направлении и внести мотивационный импульс в их деятельность.

В этом контексте совместная деятельность прежде всего выступает как противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а порой и противоположными, целями, интересами, потребностями и взглядами. В психологическом плане это противоречие выражается двумя диаметрально противоположными тенденциями: центристской и центробежной. Первая – подталкивает индивида к сотрудничеству, к поиску общих целей и интересов. Вторая тенденция заставляет индивида избегать совместного труда, а необходимость подчинять свои индивидуальные цели и действия общим требованиям и невозможность следовать исключительно собственным желаниям и планам неизбежно порождают у него чувство протеста и нежелание вступать во взаимодействие с коллегами. Таким образом, мы видим, что под общей организационной мотивацией нередко скрыты очень серьезные противоречия.

Совместная деятельность никогда не может быть абсолютно однородным процессом, а ее общая целенаправленность носит относительный характер. У каждого ее члена в явной или скрытой форме, с большей или меньшей интенсивностью проявляется стремление к сопротивлению общей цели и следованию своим собственным индивидуальным целям. Это противоречие является, с одной стороны, постоянной угрозой для совместной деятельности, с другой – важнейшим источником ее развития.

Иными словами, совместная деятельность выступает как непрерывное, динамическое противоречие, в котором мотивация

следовать общей цели неизменно сопровождается стремлением ее членов действовать в соответствии со своими собственными целями и интересами, нередко прямо противоположными общим устремлениям. Таким образом, мы должны отказаться от представления о гомогенности ЦСО и совместной деятельности и акцентировать внимание на противоречии между общей и индивидуальными целями, между мотивацией общей и личностной, которые выступают основными психологическими противоречиями совместной деятельности. Только объяснив, как происходит разрешение этого противоречия, можно понять те механизмы, которые формируют группу или организацию.

Организационная власть как базовый организационный процесс

Каким же образом общая цель получает преимущество, оказывается доминирующей над индивидуальными? О коллективном характере общей цели в полном смысле можно говорить только на уровне формирующейся малой группы, когда общая цель еще не оформлена. На этом этапе еще возможно обсуждение различных направлений будущей совместной деятельности. Однако если каждый член группы будет отстаивать достоинства своей индивидуальной цели и упрямо предлагать ее в качестве общей цели, большого толку из такого совместного начинания не выйдет. Чья-то даже самая привлекательная индивидуальная цель сама по себе не может стать устойчивым ориентиром поведения других людей. Даже если взволнованная речь или красноречивое обоснование какой-либо цели убедят окружающих в ее привлекательности, их вдохновение и увлеченность вряд ли будут продолжительными. Ни возвышенное благородство, ни рациональность, ни выгодность чьей-либо индивидуальной цели не смогут сделать ее постоянно значимой для других людей, а тем более – заставить их изо дня в день стремиться к ней. В конечном счете, собственные индивидуальные цели и мечты для любого человека, как правило, важнее самых гениальных планов других людей.

Вряд ли что-то кардинально изменится, если общая цель сформируется на основании консенсуса и будет результатом согласования индивидуальных целей. Интересы, стремления и планы отдельных членов ЦСО в такой согласованной общей цели неизбежно будут представлены по-разному. А цель, в которой твои интересы хоть

незначительно ущемлены, не может стать устойчивым ориентиром поведения некоторой совокупности людей.

В чем же состоит организационно-психологический механизм превращения индивидуальной цели в общую цель? Чтобы стать общей целью, индивидуальная цель одного или нескольких человек должна получить устойчивое преимущество над целями других членов организации. Это возможно только в том случае, если цель одного из индивидов опирается на некую силу или процесс, способный обеспечивать ее главенство над индивидуальными целями членов организации, т. е. именно этот индивид (группа) должен стать субъектом общей цели ЦСО.

Если такая сила отсутствует, самая продуктивная цель имеет мало шансов выделиться из множества бездарных целей. И наоборот: самая абсурдная идея может небрежно отодвинуть в сторону множество великолепных планов, если она базируется на организационном процессе, обеспечивающем ее главенство. Поэтому первым и необходимым условием создания организации является не столько общая цель, сколько некая сила, некий организационный процесс, способный придать какой-либо индивидуальной цели статус общей и сделать ее субъекта носителем общей организационной цели.

Процесс, способный придать какой-либо индивидуальной цели статус общей и сделать ее субъекта носителем общей организационной цели, в конечном счете, выступает главным условием создания ЦСО. Такой процесс, который позволяет разрешить базовое психологическое противоречие организации и создать общую мотивацию, объединяющую разнонаправленные устремления членов организации в общий поток, мы именуем организационной властью¹. Организационная власть – это процесс использования различных средств ЦСО для обеспечения устойчивой приоритетности общей цели, даже в том случае, когда она противоречит индивидуальным целям, интересам, желаниям или убеждениям членов организации.

Для раскрытия психологического содержания процесса организационной власти нами был проведен анализ властных отношений на межперсональном уровне, исследованы властные взаимоотношения между двумя индивидами (Занковский, 2000).

1 В данном случае под определением «организационная» мы понимаем власть, организующую целенаправленную совместную деятельность в ЦСО.

Психологической основой властных отношений выступают актуальные потребности и мотивы индивида, которые он стремится удовлетворить, но не имеет возможности сделать это самостоятельно.

Подобная ситуация порождает явную или скрытую асимметричность отношений между тем, кто в чем-то нуждается (условно назовем его индивид В), и тем (условно назовем его индивид А), кто может оказать ему актуальную помощь или у кого имеются некие ресурсы, выступающие предметом удовлетворения потребности индивида В. Эта асимметрия отношений дает возможность индивиду А влиять на поведение индивида В, например, предлагая ему следовать какой-либо цели, в достижении которой последний не заинтересован и сам по себе не стал бы этого делать.

Рассчитывая на реальную или потенциальную возможность удовлетворить свои потребности за счет ресурсов (помощи), находящихся в распоряжении А, индивид В может ощущать вынужденность следования чужой цели (то есть переживать это изменение своего поведения как вынужденное, заданное извне), а может, напротив, выражать радостную готовность следовать чужой цели в знак благодарности за оказанные помощь и поддержку. В последнем случае можно сказать, что индивид В мотивирован следовать отчужденной цели в той же мере, как если бы эта цель была его собственной.

Разумеется, рассмотренные асимметричные отношения могут иметь разное содержание. Если актуальность потребности индивида В чрезвычайно высока (например, устранение угрозы жизни), то он, по-видимому, согласится следовать даже очень неожиданной или неприемлемой для него в иных условиях отчужденной цели. Если же отчужденная цель имеет привычную для индивида В направленность и не противоречит его принципам, то индивид А может повлиять на поведение первого без особого нажима или затраты ресурсов. Достаточно лишь убедить индивида В в социальной значимости отчужденной цели и тем самым удовлетворить его потребность в самоуважении или самоактуализации.

Однако независимо от того, как переживается указанное следование отчужденной цели (как некое насилие или же как добровольное желание), обладающий ресурсами или помогающий индивид выступает субъектом, а нуждающийся в ресурсах или помощи – объектом власти.

Стремясь к удовлетворению своих актуальных потребностей, индивид вынужден изменять свое поведение и соглашаться с огра-

ничениями собственной свободы даже в том случае, если они ему не очень приятны или даже противоречат его принципам, убеждениям или ценностям. Таким образом, если индивид А способен влиять на индивида В и добиваться поставленных целей даже несмотря на сопротивление с его стороны, то мы можем утверждать, что А имеет власть над В.

В зависимости от того, какие ресурсы используются для изменения поведения, мы выделяем 6 видов власти в ЦСО. Впервые классификация видов власти была предложена Дж. Френчем и Б. Равеном (French, Raven, 1959; Raven, 1992, 1983), которые исследовали способы, с помощью которых руководитель влияет на подчиненного. Отметим, что предложенная указанными авторами типология власти была разработана для изучения властных отношений преимущественно в диадах или в малых группах. Мы же будем использовать эту типологию для анализа власти и лидерства как базовых организационных процессов. При этом рассмотрим ее с позиций взаимодействия между субъектом и объектом власти, акцентируя психологическое содержание этих отношений, выявляя мотивацию объекта власти и те потребности, к которым адресованы организационные ресурсы.

Итак, выделяются следующие виды власти: 1) власть силы (насилие); 2) власть поощрения (вознаграждение); 3) должностная (легитимная) власть; 4) информационная власть; 5) экспертная власть (власть знаний); 6) референтная (харизматическая¹) власть.

Каждый тип ресурсов имеет свои условия реализации и предел эффективности, свои наиболее удобные объекты и время действия. Было бы неверным считать, что информационное воздействие – это всегда желаемый ресурс власти, в то время как насилие – исключительно негативное основание власти. И информационная власть может быть агрессивной, оправдывать насилие, распространять страх. Тем не менее, в конечном счете, любое основание власти в своей глубине обусловлено страхом, связанным с возможностью использования ресурса принуждения или насилия.

Всю эволюцию групповых и организационных форм, от примитивных до самых современных, на наш взгляд, вполне правомерно рассматривать как развитие власти и расширение средств, обеспе-

1 Харизма – *χαρισμα* (гр.) – благодать, божественный дар. Исключительная одаренность; наделенность какого-либо лица особыми качествами исключительности в глазах приверженцев или последователей.

чивающих главенство общей цели над индивидуальными целями сотрудников. Сегодня организационная власть приобрела более привлекательный вид: она оставляет индивиду больше свободы и имеет широкий набор средств, способных оказывать влияние на поведение работников, как правило, без прямого насилия. Вместе с тем она не изменила своей сути – обеспечить устойчивое главенство цели одного человека над целями других индивидов всеми доступными средствами, включая или потенциально предполагая насилие.

Итак, ключевая роль организационной власти состоит в том, что она способна превратить индивидуальную цель в общую. И для того, чтобы стать субъектом общей цели, индивид должен вначале стать субъектом организационной власти. В этом смысле у нас есть все основания утверждать, что не цель оправдывает средства, а власть и ее средства определяют цель. При этом организационная власть является социогенным процессом (то есть создающим ЦСО). О самом факте существования группы или организации можно говорить только при наличии в ней процесса, закрепляющего главенство определенной цели и снимающего противоречия, возникающие между общей целью и целями отдельных членов. Если такой процесс ослабевает или отсутствует, то существование ЦСО как единого, продуктивного сообщества неизбежно оказывается под вопросом.

Важно еще раз подчеркнуть, что без власти организация не может существовать как единое, продуктивное сообщество. Даже самой демократичной организации (если она не находится на грани распада) требуется процесс, «привязывающий» многообразие разнонаправленных индивидуальных целей к общей цели организации. Ключевая роль власти в функционировании и самом существовании организации требует переосмысления понятия «организация», которое в свете сказанного зазвучит иначе, а именно: совокупность людей, объединенных организационной властью для достижения цели/целей ее субъекта.

Утверждая, что без власти не может быть организации, мы должны отметить и обратную зависимость: феномен организационной власти не может ни существовать, ни рассматриваться вне организации и ее средств. Рассмотренный выше процесс организационной власти является сущностной характеристикой любого ЦСО вне зависимости от содержания общей цели и личностных особенностей ее субъекта.

Если ЦСО мало, а его ресурсы скудны, то возможности такой группы или организации изменять поведение своих членов в направлении общей цели чрезвычайно ограничены. И чем больше размер и ресурсы ЦСО, тем шире набор средств, которые могут использоваться в этом процессе. Таким образом, различия между разными формами ЦСО определяются интенсивностью и модальностью властных ресурсов.

В группе и организации противоречие между общей и индивидуальными целями членов ЦСО разрешается различными формами (ресурсами) организационной власти, и именно это различие является системным различием между двумя формами ЦСО. В группе указанное противоречие разрешается с помощью группового лидерства (именно поэтому выступающего базовым групповым процессом), которое преимущественно основано на личностных ресурсах власти, то есть на экспертной и референтной власти. В этом случае базовое психологическое противоречие во многом снимается благодаря непосредственности и регулярности взаимодействия, общности интересов, взаимозависимости и идентификации общей цели ЦСО с личностью лидера, что побуждает ведомых, или подчиненных, следовать за ним.

Но на более высоких организационных уровнях в отсутствие непосредственного взаимодействия личностные ресурсы власти недостаточны для разрешения указанного противоречия. Оно решается с помощью всего спектра организационных ресурсов (то есть с помощью организационной власти в полном смысле), в котором личностные ресурсы хотя и присутствуют, но очень часто не являются определяющими.

Но не менее важным, чем структура властных ресурсов, является то, что на низовом уровне управления, где осуществляется руководство конкретной рабочей группой, лидерство и руководство выступают неразрывно связанными с групповыми процессами. Чтобы эффективно направлять деятельность группы на выполнение общей задачи, руководитель должен регулярно и непосредственно взаимодействовать со всеми членами группы, разделять или по крайней мере учитывать принятые в ней нормы и ценности, жить интересами группы, так как ее интересы напрямую связаны с удовлетворением его собственных потребностей. Здесь взаимосвязанность и взаимозависимость всех членов группы распространяется и на руководителя и/или лидера. Именно эта неразрывная

включенность низового руководства в групповую динамику делает его крепко связанным со всеми аспектами жизнедеятельности группы и лидерством как важнейшим элементом этой динамики.

Иными словами, руководитель низового уровня в значительной степени зависит от группы, которая оказывает влияние не только на его внешнее поведение, но и на характер целей, которые он ставит перед группой, то есть фактически групповой лидер не свободен в выборе общей цели: он может оставаться лидером только до тех пор, пока цели группы отражают групповые интересы. Если же он попытается ставить перед группой совершенно чуждые ей цели, его личностных ресурсов не хватит для устойчивого и длительного разрешения противоречия между общей целью (т. е. целью лидера) и целями членов группы.

На организационном уровне мы видим совершенно иную картину: здесь организационная власть имеет значительно больше ресурсов, то есть может более эффективно изменять поведение сотрудников даже вопреки их целям и желанию. Более того, отсутствие непосредственного взаимодействия с большинством сотрудников, разделение труда и многоуровневость управления приводят к тому, что общая цель оказывается совершенно не связанной с самим процессом организационной власти.

Иными словами, организационная власть может быть использована для достижения любых целей, вплоть до целей, которые противоречат убеждениям и принципам самих сотрудников, которые вынуждены будут их реализовывать. В подтверждение нашего подхода достаточно вспомнить знаменитые эксперименты С. Милграма, в которых экспериментатор, даже не применяя каких-либо насильственных мер, был способен заставить испытуемых вопреки желанию последних причинять боль и даже подвергать опасности их жизнь.

Выступая как средство изменения целей и поведения членов организации, то есть как средство психологического воздействия, организационная власть «овеществлена» в системе средств, которые способны реализовывать ее безлично в виде формализованных функциональных взаимосвязей, должностных обязанностей и инструкций, норм и правил. Фактически эта система средств может функционировать без непосредственного участия субъекта организационной власти, однозначно указывая на подчиненность множества индивидуальных целей одной общей цели. Этот процесс одинаково необходим и самому авторитарному, и самому демокра-

тическому ЦСО, если оно действительно намерено добиваться каких-либо целей и результатов.

Исследование лидерства в системе организационной власти

Упомянутая гипертрофия феномена малой группы также выразилась в том, что разработанные психологами прикладные методы диагностики и развития лидерских качеств также ориентированы исключительно на групповой уровень и лишь условно могут быть использованы для оценки лидерства как процесса, пронизывающего всю организацию.

Сказанное не означает, что те знания, которые были накоплены при изучении лидерства как группового процесса, не могут быть использованы для дальнейшего развития концепции лидерства. Важно осознавать те ограничения, которые заложены в указанных методах, и не прекращать работу по их совершенствованию.

Как уже отмечалось, многие исследователи пришли к необходимости выделения двух базовых факторов, обеспечивающих эффективность поведения лидера: направленность на достижение целей группы/организации (планирование, структуризация и организация деятельности, контроль, координация, прессинг и т. д.) и ориентация на поддержку и удовлетворение личных потребностей членов группы/организации, на ее сохранение как целостного сообщества (Blake, Mouton, 1964; Мисуми, 1984; Fiedler, 1967; Hersey, Blanchard, 1982). Различная степень актуализации указанных факторов позволяет сформировать типологию различных стилей поведения лидера. Исключительная ценность этого подхода состоит в том, что, предложив теоретическую модель, он, в отличие от других, оказался чрезвычайно продуктивным для создания целого ряда практикоориентированных методов, реально работающих в современных организациях.

В наших исследованиях, проводившихся в период с 1989 по 1999 гг., мы также опирались на двухфакторную модель, взяв за основу подход японского психолога Дж. Мисуми (Мисуми, 1984), обозначившего указанные факторы в деятельности лидера как Р-фактор и М-фактор (P(erformance) – деятельность, M(aintenance) – поддержка). Опираясь на это, мы выделили следующие стили лидерства: индифферентный стиль (рм-стиль), когда оба фактора не выраже-

ны или выражены слабо; стиль, ориентированный на отношения в ущерб результату (рМ-стиль); стиль, ориентированный на результат в ущерб отношениям (РМ-стиль) и оптимальный стиль, при котором оба фактора максимально выражены (РМ-стиль). Многочисленные исследования, проведенные Мисуми и его последователями, продемонстрировали, что практически во всех типах организаций РМ-стиль лидерства является наиболее эффективным. И наоборот: рм-стиль всегда оказывается минимально эффективным для организации (там же).

РМ-опросник был переведен нами с японского языка и адаптирован для применения в российских организациях. Он обладает высокой надежностью ($\alpha > 0,9$) и достаточной высокой критериальной валидностью ($r = 0,5$) (Занковский, 1999).

В течение ряда лет с помощью указанного РМ-опросника нами проводились исследования лидерства во многих российских и зарубежных компаниях, подтвердившие валидность теории Мисуми. Однако когда были накоплены обширные данные, появилась возможность обобщить и переосмыслить некоторые закономерности, которые первоначально воспринимались как артефакты. В ходе статистической обработки большой выборки данных мы обратили внимание на две закономерности, которые явно не вписывались в рамки двухфакторной теории.

Было отмечено, что степень выраженности обоих факторов лидерского поведения неодинакова для успешных лидеров на различных уровнях управления организацией. Обобщая данные по РМ-нормам для эффективных подразделений, мы разделили общие нормы в соответствии с тремя уровнями управления (низовым, средним и высшим). Было обнаружено, что эти нормы заметно отличаются. Более того, разница между уровнями выраженности РМ-функций в эффективных подразделениях на низовом, среднем и высшем уровнях управления была статистически значимой (таблицы 3.1 и 3.2).

Иными словами, для того чтобы быть лидером на среднем или высшем уровнях управления, требуется проявлять РМ-функции в значительно меньшей степени, чем на низовом, то есть на групповом уровне. По сути дела, мы приходим к выводу, что, по-видимому, существует некое качественное различие в осуществлении РМ-функций на разных организационных уровнях, и сами РМ-функции способны в полной мере описать лидерское поведение только на низовом (групповом) уровне.

Таблица 3.1

Расчет разницы (t-критерия для независимых выборок) между уровнями выраженности Р-фактора в деятельности эффективных лидеров на низовом, среднем и высшем уровнях управления

№ пары	Р-фактор	Средняя разность	Стандартное отклонение	Средняя погрешность	95% доверительный интервал		t-критерий	Степени свободы	Статистическая значимость t-критерия
					нижний	верхний			
1	Низовой и средний уровни управления	-0,720	0,784	0,111	-0,943	-0,497	-6,498	49	0,000
2	Средний и высший уровни управления	-1,340	0,823	0,116	-1,57	-1,10	-11,508	49	0,000
3	Низовой и высший уровни управления	-0,620	0,855	0,121	-0,863	-0,377	-5,130	49	0,000

ff, разница между уровнями выраженности РМ – функций в эффективных подразделениях на низовом, среднем и высшем уровнях управления dff

Таблица 3.2

Расчет разницы (Т-критерия для парных выборок) между уровнями выраженности М-фактора в деятельности эффективных лидеров на низовом, среднем и высшем уровнях управления

№ пары	М-фактор	Средняя разность	Стандартное отклонение	Средняя погрешность	95% доверительный интервал		t-критерий	Степени свободы	Статистическая значимость t-критерия
					нижний	верхний			
1	Низовой и средний уровни управления	-0,560	0,929	0,131	-0,824	-0,296	-4,261	49	0,000
2	Средний и высший уровни управления	-1,220	1,183	0,167	-1,556	-0,884	-7,292	49	0,000
3	Низовой и высший уровни управления	-0,660	0,961	0,136	-0,933	-0,387	-4,858	49	0,000

Деятельность лидера в организации во многом определяется теми ресурсами влияния, или видами власти, которые имеются в его распоряжении. Развивая идеи Дж. Френча и Б. Равена (French, Raven, 1959;

Raven, 1992, 1983), мы поставили задачу экспериментально проверить нашу гипотезу, согласно которой базовым организационным процессом выступает власть, обеспечивающая существование и функционирование организации как устойчивого, целенаправленного социального образования (Занковский, 2000). В этом контексте лидерство является одной из форм обеспечения устойчивой целенаправленности организации преимущественно личностными ресурсами власти. Наша гипотеза состояла в том, что на групповом уровне РМ-факторы, с помощью которых реализуются прежде всего личностные (экспертные и референтные) ресурсы власти менеджера, являются определяющими, и чем ярче они выражены, тем эффективнее лидер и тем больше группа воспринимает его своим действительным лидером, а не просто руководителем.

Для экспериментального обоснования нашей концепции был создан опросник, позволяющий оценивать структуру властных ресурсов, используемых руководителем. Разработанная методика относится к классу тестов-опросников, которые в психологии традиционно применяются для диагностики личностных черт, установок, ценностных ориентаций, а также самооценки. Исследуя структуру организационной власти, мы дали операциональное определение каждому из рассмотренных видов власти, а затем на основании анализа литературы и интервью с менеджерами было сформулировано избыточное количество утверждений по каждому виду власти. После этого на основании экспертных оценок менеджеров из этих утверждений были отобраны 72 (по 12 утверждений (пунктов) на каждую из 6 субшкал, оценивающих специфический вид власти). Сформированный таким образом опросник «Оценки властных ресурсов менеджера» был предложен выборке менеджеров, состоявшей из 52 человек. Полученные результаты позволили определить «слабые» пункты опросника, то есть те пункты, которые имели отрицательную/слабую корреляцию с другими пунктами субшкалы или обладали недостаточной дисперсией. После соответствующей корректировки пунктов опросник был сокращен до 54 пунктов (по 9 на каждую субшкалу), а его общая надежность составила $\alpha=0,91$.

Разработанный опросник был предъявлен 140 менеджерам, из которых 52 были линейными менеджерами, 56 руководителями подразделений и 32 директорами/заместителями директоров. 99 менеджеров были мужчины, 41 – женщины. Кроме того, менеджерам предлагались РМ-опросник на определение стиля лидерства,

методика «Мотив власти» для определения выраженности соответствующего мотива (Ильин, 2002), а также на основании экспертных оценок определялась эффективность каждого подразделения, которыми руководили менеджеры.

Необходимо отметить, что психодиагностический подход в работе организационного психолога предпринимается не ради получения информации о каких-либо психических свойствах и феноменах как таковых, а ради прогноза определенного организационного поведения, так называемого критериального поведения и соответствующего критериального показателя. В учебной деятельности, например, критериальное поведение – это успешное обучение, а критериальный показатель – текущая успеваемость учащегося. Диагностику способностей учеников психологи проводят для того, чтобы спрогнозировать их успеваемость. В организационно-психологических задачах в качестве критериального поведения, как правило, выступают производительность труда или другие показатели эффективности деятельности.

Иными словами, диагностика стиля лидерства должна выступать основанием для прогноза его будущей организационной деятельности. Об успешности прогноза можно говорить лишь в том случае, когда измеренные психические или поведенческие характеристики взаимосвязаны с критериальным поведением. Тогда на основе психологических или поведенческих данных мы можем предсказать эффективность деятельности потенциального сотрудника организации.

При кажущейся простоте выбора критериев, оценивающих эффективность деятельности подразделения (рабочей группы, организации) мы столкнулись с серьезными проблемами. Дело в том, что менеджеры на разных уровнях организационной иерархии, как правило, имеют различные цели, как по содержанию, так и по временному горизонту (кратко-, средне- и долгосрочные). Соответственно, и критерии эффективности на каждом уровне управления имеют свои особенности. Анализ управленческой литературы и интервью с менеджерами различных уровней управления позволили нам выделить 8 параметров групповой деятельности, которые могут быть применены для оценки как самой организации, так и любого ее подразделения. В качестве таких критериев были выбраны следующие: 1) действенность (effectiveness), 2) экономичность (efficiency), 3) качество деятельности (quality), 4) своевременность

(timing), 5) текучесть кадров (turnover), 6) удовлетворенность трудом (job satisfaction), 7) внедрение новшеств (innovation) и 8) гибкость (flexibility). Каждому из указанных параметров было дано операциональное определение.

Эти параметры легли в основу стандартизированной процедуры экспертной оценки, согласно которой деятельность каждого конкретного подразделения или организации в целом оценивалась внутриорганизационными экспертами. Корреляционный анализ данных, полученных с помощью опросника «Оценки властных ресурсов менеджера», с интегральными показателями деятельности подразделений, которыми руководили менеджеры, подтвердил теоретически обоснованную тесную взаимосвязь между общим объемом властных ресурсов менеджера и эффективностью его подразделения ($r=0,517$; $p<0,001$).

Была выявлена также значимая корреляционная связь между эффективными показателями и отдельными видами властных ресурсов. Эти взаимосвязи выглядели следующим образом: для власти поощрения $r=0,472$, $p<0,001$; для насильственной власти $r=0,239$, $p<0,004$; для должностной власти $r=0,382$, $p<0,001$; для информационной власти поощрения $r=0,179$, $p<0,034$; для экспертной власти $r=0,244$, $p<0,004$; для референтной власти $r=0,361$, $p<0,001$. Все это позволяет утверждать, что разработанный опросник обладает достаточно высокой внешней валидностью.

Анализ одновременной валидности показал, что экспертная и референтная власть положительно коррелируют с РМ-стилем лидерства; власть насилия положительно коррелирует с выраженным мотивом власти и отрицательно с информационной властью. Кроме того, были обнаружены значимые положительные взаимосвязи между властью поощрения и должностной властью, между референтной и экспертной властью.

Содержательная валидность методики определялась процедурой разработки пунктов опросника: их формулировки уточнялись и обсуждались с менеджерами-практиками, выступавшими в роли экспертов.

Полученные результаты позволили определить различные профили организационной власти, используемые менеджерами, которые занимают различные должностные уровни, обладают различной эффективностью и характеризуются различным лидерским потенциалом.

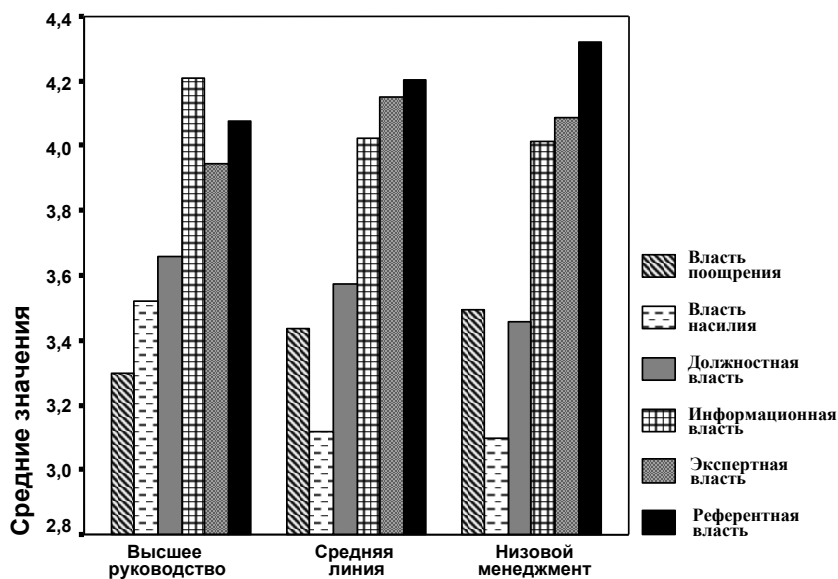


Рис. 3.1 Профили использования ресурсов власти лидерами на разных уровнях организационной иерархии

Выделив на основании данных РМ-опросника и эффективностного критерия группу эффективных лидеров, мы определили те профили властных ресурсов, которые они использовали. Выяснилось, что эффективных лидеров на разных уровнях организационной иерархии характеризуют как общие закономерности использования властных ресурсов, так и специфические особенности. Полученные результаты представлены ниже (рисунок 3.1).

Эффективных лидеров всех уровней отличает значительный акцент на использовании личностных ресурсов власти, а также информационной власти, в сравнении с другими видами власти. Фактически, они используют две четко очерченные группы властных ресурсов: информационно-личностные и организационные с явно преимущественным обращением к первой. При этом высшее руководство в большей степени, чем другие управленческие уровни, использует информационный ресурс, менеджмент средней линии в большей мере, чем другие менеджеры, опирается на экспертную власть, а низовой менеджмент для завоевания лидерских позиций задействует свои харизматические качества.

При этом эффективных лидеров отличает стремление как можно реже использовать имеющиеся в их распоряжении ресурсы насилия. В особенности это свойственно низовому и среднему менеджменту. По-видимому, достаточно высокие показатели применения насильственных ресурсов высшим руководством обусловлены тем, что именно оно определяет предельную форму организационного насилия – увольнение сотрудников.

При этом значимые различия были выявлены только в трех случаях: топ-менеджмент в большей мере, чем менеджеры средней линии и низового уровня, использовал ресурсы наказания ($MD=0,402$, $p<0,029$ и $MD=0,424$, $p<0,014$ соответственно). Кроме того, высшее руководство в значительно меньшей степени опирается на харизматическую власть, чем низовой менеджмент: $MD=-0,245$, $p<0,020$.

Анализ корреляций между ресурсами власти, используемыми эффективными лидерами на разных уровнях управленческой иерархии, также подтвердил, что «узловыми» (то есть обладающими наибольшим количеством значимых корреляционных связей) факторами эффективного лидерства прежде всего являются референтные и информационные ресурсы власти.

В целях выявления групп переменных, имеющих общие характеристики, матрицы интеркорреляций были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент с поворотом факторных структур Varimax-методом (таблица 3.3). Для группы топ-менеджеров было выявлено три фактора: «Экспертный», «Информационный» и «Насильственный». Так как в каждый из них вошли по два вида власти, их можно обозначить как «Экспертно-референтный», «Информационно-поощрительный» и «Насильственно-должностной». На этом основании можно говорить о том, что лидеры на высших должностях в организации прежде всего опираются на экспертную и информационную власть, подкрепляемые референтной и поощрительной властью соответственно. При этом в резерве в критических ситуациях находится насильственная власть, обусловленная широкими должностными полномочиями.

В двух остальных группах факторный анализ выявил по два доминирующих фактора. Для менеджеров средней линии ими были «Референтный» и «Информационный», при этом каждый объединил по три вида власти. Первый фактор подкреплялся насильственно-должностными ресурсами, второй – поощрительно-экспертными. Таким образом, при значительном внешнем сходстве доминирующих

Таблица 3.3
Факторы, характеризующие структуру использования менеджерами-лидерами
различных видов властных ресурсов

Виды властных ресурсов	Высшее руководство			Виды властных ресурсов	Менеджеры средней линии		Виды властных ресурсов	Низовой менеджмент	
	Факторы				Факторы			Факторы	
	I	II	III		I	II		I	II
Экспертные	0,951	0,054	-0,119	Референтные	0,814	-0,389	Экспертные	0,794	0,111
Референтные	0,890	0,174	0,234	Наказание	0,807	0,365	Поощрение	0,783	-0,066
Информационные	0,066	0,895	-0,099	Должностные	0,765	-0,011	Информационные	0,756	0,108
Поощрение	0,151	0,852	0,268	Информационные	-0,109	0,857	Референтные	0,679	0,277
Наказание	-0,098	-0,091	0,890	Поощрение	0,339	0,754	Наказание	0,018	0,908
Должностные	0,270	0,334	0,722	Экспертные	-0,093	0,656	Должностные	0,188	0,848

факторов на высшем и среднем уровнях организационной иерархии их содержание имело серьезные различия. Для менеджеров низового уровня доминирующими факторами оказались «Экспертный» и «Насильственно-должностной». При этом первый фактор, основываясь на экспертной власти, объединил в себе также ресурсы поощрения, информационные и референтные ресурсы, что, по-видимому, несет в себе очень мощный лидерский потенциал. Второй фактор, вероятно, отражает тот факт, что именно на низовом, исполнительском уровне менеджеру необходимо добиваться того, чтобы повседневные дела и задачи выполнялись качественно и в срок. И достичь этого без насильственно-должностного давления, как правило, очень сложно.

Различия в структуре использования властных ресурсов менеджерами различных уровней управления наглядно видны при графическом представлении результатов факторного анализа. Для этого используемые менеджерами властные ресурсы были размещены в пространстве ведущих факторов (рисунок 3.2).

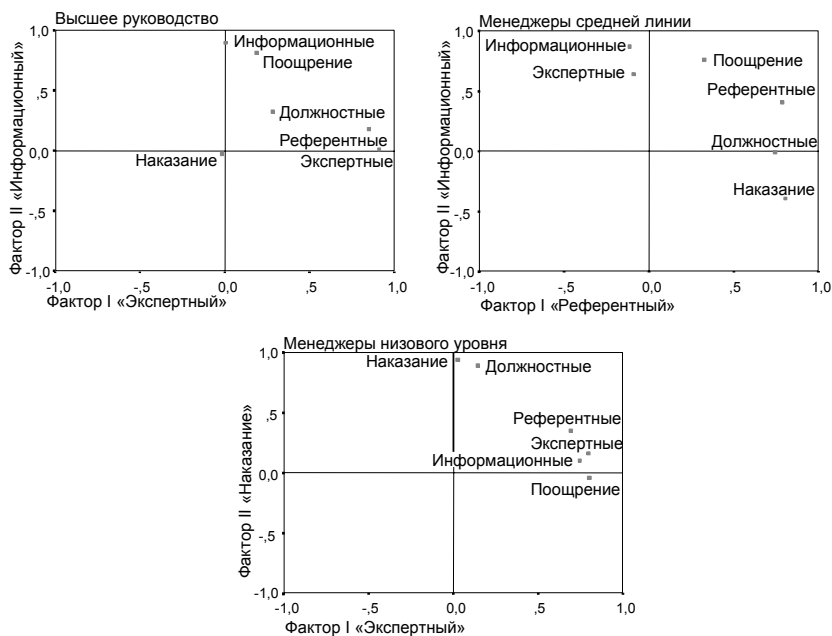


Рис. 3.2. Властные ресурсы, используемые менеджерами, в соответствии с их нагрузками, в пространстве, образованном ведущими факторами

На более высоких организационных уровнях лидерство реализуется с помощью более широкого спектра организационных ресурсов и личностные ресурсы желательны, но не являются определяющими. Таким образом, подтвердилась гипотеза о том, что групповое и организационное лидерство отличаются использованием различных профилей власти.

Другим важным наблюдением стало то, что, имея возможность в течение длительного времени наблюдать карьерный рост менеджеров низового уровня, мы обнаружили, что часть эффективных групповых лидеров сохраняла свои лидерские способности и на более высоких должностях. Другая же часть, оказавшись на более высокой должности, сталкивалась с серьезными трудностями в управленческой деятельности и была неспособной сохранять свой лидерский потенциал. Так возникло предположение, что, помимо вышеупомянутых РМ-функций, важными детерминантами выступают и такие личностные переменные, как ценностные ориентации лидеров.

В поисках границы между группой и организацией

Выделение основных различий систем, в рамках которых реализуется групповое и организационное лидерство, позволило нам провести достаточно четкую границу между группой и организацией, выделив специфические характеристики каждой, обусловленные тем, как в них разрешается противоречие между общей и индивидуальными целями.

Итак, обобщим результаты нашего анализа. Первое различие связано с тем, как разрешается базовое противоречие ЦСО, то есть конфликт между общей целью и индивидуальными целями членов группы и организации. Ключевым процессом обеспечения совместной деятельности в группе выступает групповое лидерство, в организации таким процессом является организационная власть. При этом лидерство реализуется, опираясь преимущественно на личностные ресурсы влияния, что ограничивает его диапазон рамками непосредственного взаимодействия. Исключительно личностные ресурсы неспособны оказывать устойчивое воздействие на поведение других людей вне непосредственного контакта с групповым лидером. Организационная власть, опираясь на весь спектр властных ресурсов, позволяет оказывать устойчивое воздействие на поведение других людей вне непосредственного контакта с субъектом власти. Это при-

водит к созданию более крупной и иерархизированной социальной структуры, в которой, несмотря на сложность и большие размеры, сохраняется возможность формирования устойчивого преобладания общей цели над индивидуальными целями ее членов.

Второе различие, неразрывно связанное с первым, – это уже упомянутая разница в характере взаимодействия: непосредственный в группе и опосредованный – в организации. Такое, казалось бы, чисто внешнее различие ведет к серьезным поведенческим и психологическим последствиям. Для того чтобы обеспечить эффективное взаимодействие и координацию совместной деятельности внутри группы, достаточно системы речевых знаков, во многом аналогичной тем, которые используют животные. Для опосредованного, организационного, взаимодействия, осуществляемого через границы групп и уровней иерархии, необходима возможность передачи значений (и прежде всего – целевых) без непосредственного контакта, нужны новые символические или информационные средства, обеспечивающие координацию совместной деятельности. Таким образом, мы приходим к третьему различию: в историческом аспекте для функционирования группы вполне достаточно речевых форм общения, организация же не может существовать без языка, обеспечивающего опосредованность взаимодействия и координацию организационной деятельности в формализованном виде. Именно язык позволяет субъекту организационной власти не только передавать, «транслировать» общую цель за границы группы, но и формализовать нормы, процедуры и правила, устойчиво ориентирующие поведение всех членов организации, вне зависимости от их групповой принадлежности. Не случайно в приведенных нами ранее определениях было отмечено, что организация функционирует «на основе определенных процедур и правил» (Мильнер, 1998, с. 12), а группа следует «живым» нормам, действующим в группе «здесь и сейчас».

В этом контексте мы можем утверждать, что потребность в языке как системе абстрактных знаков, опосредованно передающих значение, могла возникнуть только при появлении организации, а организация, в свою очередь, получила возможность устойчиво функционировать только по мере развития форм языкового общения.

Четвертое различие связано с взаимозависимостью всех членов группы, включая лидера, друг от друга и асимметрией зависимости между членами организации и субъектом организационной власти. Как следствие, для группы характерно отождествление интересов

ее членов с интересами группы, а для организации – постоянное осознание различий между своими интересами и интересами организации (пятое различие).

Шестое различие связано с процессом целеполагания. Групповое целеполагание ориентировано на удовлетворение потребностей большинства членов группы. При этом, в виду скудости ресурсов, как правило, имеется возможность ставить только те цели, которые связаны исключительно с интересом большинства, то есть непосредственно с предметами или условиями удовлетворения потребностей всех членов группы. В организации, напротив, целеполагание во многом ориентировано на достижение целей субъекта власти: даже при скудости ресурсов ему позволено ставить цели, далекие от интересов большинства членов организации. Поэтому организационные цели часто могут быть совершенно не связаны с предметами и условиями удовлетворения потребностей членов организации.

Седьмое различие касается мотивации. Для группы характерна значимость групповой цели, одинаково важная для большинства ее членов, поэтому мы можем говорить о равновеликой и моновалентной мотивации ее достижения. Для организации – общая цель неодинаково важна для ее членов, и мы можем говорить о разной и поливалентной мотивации ее достижения.

Восьмое различие касается того, как регулируется индивидуальное поведение в группе и организации. Групповая регуляция направлена на благо большинства членов группы, поэтому в значительной степени отсутствуют условия для формирования волевой регуляции индивидуального поведения, когда индивид должен действовать вопреки собственным желаниям. В качестве основных регуляторов индивидуального поведения выступают групповые нормы и санкции. Организационная регуляция направлена на достижение отчужденной, цели, непосредственно не связанной с базовыми потребностями индивида, и в историческом плане создает предпосылки для формирования произвольного поведения, при котором требуется преодоление объективных или субъективных препятствий, затрудняющих реализацию непосредственных побуждений и мотивов, то есть актуализируются механизмы воли. Основным регулятором индивидуального поведения выступает организационная власть.

Девятое различие связано с тем, какие ресурсы используются для обеспечения целенаправленной совместной деятельности. В груп-

пе преимущественно реализуются личностные ресурсы влияния, в организации – преимущественно организационные ресурсы власти.

И наконец, последнее различие – в характеристиках, которыми должны обладать групповой и организационный лидеры. В первом случае они определяются теми специфическими задачами, которые стоят перед группой, во второй – умением эффективно использовать ресурсы организационной власти, а также направленностью личности организационного лидера, которая во многом детерминирует выбор общих целей организации.

Специфические характеристики, отличающие группу от организации, в обобщенной форме представлены в таблице 3.4. Не являясь исчерпывающим, этот перечень, на наш взгляд, может служить основанием для дальнейшей работы в данном направлении.

Подводя итог, еще раз подчеркнем, что независимо от того, рассматриваем ли мы группу или организацию, в первую очередь должна идти речь о процессах, которые обеспечивают целенаправленность их деятельности, то есть о лидерстве и организационной власти. В этом контексте необходимо еще раз напомнить определение организации: это совокупность людей, объединенных организационной властью для достижения целей ее (власти) субъекта.

Организационное лидерство как ценностно ориентированное лидерство

Сформированность власти как процесса сама по себе вовсе не гарантирует ЦСО высокой эффективности, социальной направленности, демократизма и гуманизма. Являясь *инструментом* обеспечения главенства одних целей над другими, власть может быть использована для достижения *любых* целей, которые в принципе могут быть достигнуты в рамках наличных групповых или организационных ресурсов.

XX век – свидетель едва ли не самых гнусных преступлений в человеческой истории. Их жертвами стали десятки миллионов людей. Эти преступления приобрели столь масштабный характер только потому, что для их исполнения использовался мощнейший инструмент – организационная власть, способная дать главенство даже самой изувержской цели, способная заставить служить этой цели даже целое государство.

В то же время именно организационная власть позволила осуществить и самые невероятные мечты: послать человека в космос,

Таблица 3.4
Специфические характеристики,
отличающие группу от организации

Группа	Организация
1) базовый процесс обеспечения совместной деятельности – лидерство	1) базовый процесс обеспечения совместной деятельности – организационная власть
2) непосредственность взаимодействий	2) опосредованность взаимодействий
3) достаточность речи и речевого общения для координации совместной деятельности, отсутствие потребности в языке как системе абстрактных знаков, опосредованно передающих значение	3) недостаточность речи и речевого общения для координации совместной деятельности, необходимость наличия системы абстрактных знаков, опосредованно передающих значение, то есть языка
4) взаимозависимость	4) асимметрия зависимости
5) отождествление своих интересов с интересами группы	5) постоянное осознание различий между своими интересами и интересами организации
6) целеполагание, ориентированное на удовлетворение потребностей большинства членов группы. Возможность при скудости ресурсов ставить цели, связанные исключительно с интересами большинства группы. Цели непосредственно связаны с предметами или условиями удовлетворения потребностей всех членов группы	6) целеполагание, ориентированное на достижение целей субъекта власти. Возможность даже при скудости ресурсов ставить цели, не связанные с интересами большинства членов организации. Цели часто находятся вне круга предметов и условий удовлетворения потребностей всех членов организации
7) значимость цели, одинаково важная для всех членов группы, равновеликая и моновалентная мотивация ее достижения	7) значимость цели, неодинаково важная для всех членов организации, разная и поливалентная мотивация ее достижения
8) групповая регуляция, направленная на благо большинства членов группы; достаточность произвольного поведения. Нормы и санкции как основные регуляторы индивидуального поведения	8) организационная регуляция, направленная на достижение отчужденной цели; в историческом плане – создание предпосылок, необходимых для формирования произвольного поведения. Организационная власть – основной регулятор индивидуального поведения
9) характеристики, которыми должен обладать лидер, обусловлены специфическими задачами, которые стоят перед группой	9) характеристики, которыми должен обладать организационный лидер, во многом определяются не только умением эффективно использовать ресурсы организационной власти, но и направленностью его личности, которая детерминирует выбор общих целей организации

разработать средства для лечения многих болезней, создать новые демократические институты, обеспечить стремительное развитие новых технологий – и тем самым коренным образом изменить облик планеты и жизнь человечества.

Учитывая ту невероятную мощь, которая сконцентрирована в современных ЦСО, вопрос о том, *в чьи руки* попадает власть, а с ней жизнь и судьба группы, организации, страны или даже всей человеческой цивилизации, перестает быть чисто академическим и без преувеличения касается каждого жителя Земли. Ибо если капитан направляет организационный «корабль» на рифы, то даже самая эффективная корабельная служба и самые героические усилия гребцов вряд ли помогут избежать катастрофы.

В данном контексте вопрос о том, кому доверится пользование инструментом власти (или иначе – *вопрос о субъекте организационной власти*), становится ключевым и для группы, и для организации, и для общества в целом. Если мы знаем, *кто* возглавляет ЦСО и каковы его *действительные* цели, то мы с достаточно высокой вероятностью можем определить и направление, в котором оно будет двигаться. Именно поэтому проблема организационного лидерства оказывает столь важной и актуальной.

Когда лидерство рассматривалось как групповой процесс, этот вопрос не был актуальным: подразумевалось, что группа, являясь частью более крупного социального образования – организации, действует в жестких рамках организационных целей. Теперь, когда мы рассматриваем лидерство как организационный процесс, *нравственное содержание и природа целей*, которые лидер ставит перед последователями, направленность его личности, его ценности оказываются решающими. Самым трагичным является случай, когда компетентный лидер обладает негативным типом мышления и неизбежно ведет свою организацию в тупик или к саморазрушению.

Даже самый высокопрофессиональный лидер, лишенный нравственных ориентиров, неизбежно заведет свою организацию в тупик. Достаточно вспомнить скандальные банкротства крупнейших американских корпораций, лидеры которых, преследуя личные интересы и скрывая свои просчеты, поставили свои организации и американскую экономику в целом на грань краха¹.

1 Так, 6 октября 2001 года американская компания «Энрон» («Enron»), крупнейший в мире продавец энергоносителей (20% всего американского энергетического рынка), выпустила пресс-релиз по результатам

Содержательные различия группового и организационного лидерства обусловлены тем, что по мере карьерного роста деятельность менеджера все в большей степени включает в себя ценностные аспекты, которые становятся решающими, определяя общую направленность организационной деятельности. В этом контексте мы можем сказать, что организационное лидерство – это ценностно-ориентированное лидерство, для реализации которого менеджеру нужно не только эффективно выполнять управленческие функции, но и обладать гуманистическим мировоззрением, иметь высокие нравственные ориентиры. Иными словами, организационное лидерство детерминировано не столько теми или иными поведенческими моделями (именно этот подход до сих пор доминирует в зарубежной и отечественной психологии), сколько определенными ценностными ориентациями, которых придерживаются менеджеры.

Особую важность ценностные ориентации и нравственные установки лидера приобретают в условиях информационно-технологической глобализации, когда организации действуют в обстановке жесткой конкуренции и высокой неопределенности, часто не имея устоявшихся ориентиров для своей деятельности. В таком случае нравственные устои и личность лидера оказываются решающими для постановки перед организацией целей, которые направлены не только на достижение высоких результатов, но наполнены общественным и нравственным смыслом. Ценности выступают регуляторами поведения и занимают центральное место в совокупности побудителей процесса принятия решения (Кабаченко, 2003; Журав-

третьего квартала: «Общая чистая прибыль выросла до 393 млн долл. в сравнении с 292 млн долл. год назад». Президент «Энрона» Кеннет Лей (Kenneth L. Lay) оценил свою работу следующим образом: «Увеличение дохода на 26% – это впечатляющий результат нашего основополагающего бизнеса в сфере оптовой и розничной торговли энергоресурсами и природным газом. <...> Лидирующее рыночное положение „Энрона“ позволяет нам с уверенностью говорить об увеличении дохода и в будущем». Однако лидер „Энрона“ кривил душой, пытаясь скрыть списание компанией единоразовых расходов на сумму более 1 млрд долл.(!) Неудивительно, что 2 декабря 2001 г., когда выяснилось реальное положение дел, компания была вынуждена официально объявить о своем банкротстве. Сегодня эксперты считают, что к краху «Энрон» подвели непродуманная инвестиционная политика, махинации с отчетностью и использование аффилированных, офшорных структур, то есть те действия, которые полностью лежат на совести ее бывшего лидера.

лев, Купрейченко, 2007), поэтому нравственные устои и личность лидера оказываются решающими как для эффективности самого лидера, так и для судьбы всей организации.

Таким образом, организационное лидерство характеризуется не только особым качеством функционирования, то есть использованием специфических профилей ресурсов организационной власти, но и обеспечивает утраченную на этом уровне управления взаимосвязь между общей целью и целями сотрудников. Эта связь не может быть обеспечена самой организационной властью как объективным технологичным процессом, во многом лишенным ценностного содержания. Она привносится личностью субъекта власти, его нравственно-ценностными представлениями, которые и позволяют совершать выбор тех целей, которые во многом совпадают с целями сотрудников, отражая их интересы.

Итак, под *организационным лидерством* мы понимаем такую организационную власть, которая прежде всего опирается на экспертный, харизматический и информационный ресурсы и, определяя общие направления деятельности организации, исходит из общечеловеческих ценностей, разделяемых сотрудниками, что во многом обеспечивает значительное совпадение общих целей с индивидуальными целями, потребностями и интересами как сотрудников, так и широкого круга людей, выступающих потребителями продукции и услуг организации. Таким образом, поведение лидера через его ценностные ориентации оказывается непосредственно связанным с доминирующими ценностями, разделяемыми членами организации.

Рассмотрение лидерства в контексте базовых организационных процессов углубляет наше представление о нем как о процессе, перешагнувшем групповые границы и играющем чрезвычайно важную роль в организации. Развивая тезис о том, что ключевым, системообразующим признаком организации является наличие процесса, обеспечивающего устойчивую ориентацию индивидуальных целей в направлении общей цели организации, то есть наличие организационной власти, мы доказываем, что структура и функции организационного лидерства могут быть поняты только в рамках системы власти в организации (Занковский, 2000).

Организационная власть основана на ресурсах влияния, или видах власти, которые имеются в распоряжении руководителя. Традиционно выделяются следующие виды власти: власть силы (насилие),

власть поощрения (вознаграждение), должностная (легитимная) власть, информационная власть, экспертная власть (власть знаний) и референтная (харизматическая) власть. При этом организационное лидерство приобретает особо важную роль, так как выступает в форме организационной власти, реализуемой прежде всего с помощью экспертной и референтной власти, то есть на основе личностных ресурсов.

В результате проведенных нами исследований был сделан вывод о том, что существуют качественные различия в осуществлении эффективного лидерства на разных организационных уровнях, а традиционно выделяемые факторы лидерства – ориентация на результат и ориентация на людей – способны в полной мере описать лидерское поведение только на групповом уровне. Для осуществления эффективного лидерства на более высоких уровнях организационной иерархии требуется использовать не только личностные ресурсы, но и широкий набор организационных ресурсов.

Разработанный нами опросник структуры властных ресурсов позволил выявить специфические профили властных ресурсов, используемых эффективными лидерами. Их отличает значительный акцент на применении личностных ресурсов власти, а также власти информационной. Фактически мы видим, что лидеры используют две четко очерченные группы властных ресурсов – информационно-личностную и организационную, с явным преобладанием первой. При этом высшее руководство в большей степени, чем другие управленческие уровни, использует информационный ресурс, менеджмент средней линии в большей мере, чем другие менеджеры, опирается на экспертную власть, а низовой менеджмент для завоевания лидерских позиций задействует свои харизматические качества.

Эффективных лидеров отличает стремление как можно реже применять имеющиеся в их распоряжении ресурсы насилия. На более высоких организационных уровнях лидерство реализуется с помощью более широкого спектра организационных ресурсов, и личностные ресурсы желательны, но не являются определяющими. Таким образом, подтвердилась наша гипотеза о том, что групповое и организационное лидерство отличаются использованием различных профилей власти.

Процесс организационной власти, объективно необходимый для функционирования любой организации, никак не связан с характером целей, достижению которых он в принципе может служить.

Основной детерминантой выбора действительной цели, нередко скрытой за красивыми декларациями, является личность субъекта власти, то есть личностный аспект власти, или, как уже указывалось, организационное лидерство. К сожалению, существующие подходы, в особенности, поведенческий подход к исследованию феномена лидерства, оставляют личность лидера на периферии своего внимания. Необходимы новые подходы, позволяющие изучать не только поведение, но и сознание лидера, его ценностно-нравственную сферу. Именно такой подход предлагается и реализуется в следующей главе.

Глава 4

В поисках ценностных основ лидерства

Экспериментальные исследования лидерского поведения и ценностей

Известно, что ценностные ориентации являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Они закреплены жизненным опытом индивида и отграничивают значимое, существенное для данного человека от незначимого, несущественного. Совокупность сложившихся, устоявшихся ценностных ориентаций образует своего рода систему личностных координат, обеспечивающую устойчивость и преемственность определенного типа поведения и деятельности, выраженную в направленности потребностей и интересов в общественной жизни человека. В силу этого ценностные ориентации выступают важнейшим фактором, регулирующим и детерминирующим поведение человека.

Формирование индивидуальных ценностей можно представить как процесс интериоризации личностью социальных ценностей (Донцов, 1975). Д. Леонтьев выделяет три взаимопереходящие формы существования ценностей: общественные идеалы, предметное воплощение этих идеалов в деяниях или произведениях конкретных людей и мотивационные структуры личности («модели должного»), побуждающие ее к предметному воплощению в своем поведении и деятельности общественных ценностных идеалов. Упрощенно схема взаимопереходов выглядит следующим образом: «общественные идеалы усваиваются личностью и начинают в качестве „моделей должного“ побуждать к активности, в процессе которой происходит предметное воплощение этих моделей: предметно воплощенные ценности в свою очередь становятся основой для фор-

мирования общественных идеалов и т. д. по бесконечной спирали» (Леонтьев, 1996).

Промежуточным звеном, опосредующим этот процесс, выступает система ценностей референтной для индивида малой группы (Арутюнян, 1979). На начальных стадиях индивидуального развития единственной референтной малой группой, опосредующей усвоение социальных ценностей, долгое время остается семья. Поэтому большинство индивидуальных ценностей, как правило, формируется в детском возрасте, передаваясь ребенку от родителей, учителей, друзей и ближайшего социального окружения.

По мере развития индивида одни ценности подкрепляются, другие отбрасываются или видоизменяются, и, в конечном счете, формируется индивидуальная, специфическая иерархия личностных ценностей, присущая конкретному человеку. «Нет двух индивидов в одном и том же обществе, которые имели бы одинаковые ценности. Каждый где-то что-то прибавит, где-то что-то убавит, на одном сделает более сильный акцент, чем большинство ближних, а на другом – более слабый» (Kluckhohn, 1951, с. 416). Столкновения индивида с новыми ценностными системами, а также противоречия между реальной жизнью и уже усвоенными ценностями нередко приводят к формированию «многослойных» ценностных систем, в которых декларируемые ценности в значительной степени расходятся с действительными (Донцов, 1974; Зотова, Бобнева, 1975).

Тем не менее, проявляясь в различных формах (целях, установках, оценках, нормативных представлениях, императивах, запретах и т. д.), ценностная ориентация выступает ориентиром деятельности индивида и позволяет ему оценивать окружающий мир в плане добра и зла, истины и лжи, красоты и безобразия, допустимого и запретного, справедливого и несправедливого. «Перенимая от окружающих людей взгляд на нечто как на ценность, достойную того, чтобы на нее ориентироваться в своем поведении и деятельности, человек может тем самым закладывать в себе основы потребности, которой раньше у него не было» (Додонов, 1978, с. 12). Ценности не всегда осознаются индивидом, не теряя при этом своего регулятивного влияния. Сам человек может вообще не осознавать, осуществляет ли он ценностное отношение к действительности, и если да, то какое. Действенная же сила ценностного отношения от этого не потеряется (Донцов, 1974).

Мы решили изучить ценностные ориентации менеджеров, участвовавших в исследованиях по диагностике лидерских навыков. Была использована методика ценностных ориентаций М. Рокича (Rokeach, 1973). Оценивая индивидуальные ценности с точки зрения интенсивности их проявления, можно получить представление о всей системе (иерархии) ценностей индивида. Свойственная каждому человеку иерархия ценностей может быть определена в соответствии с тем, какое значение он придает, например, человеческому достоинству, самосовершенствованию, следованию нравственным нормам и традициям.

В исследовании приняли участие 463 менеджера из 19 компаний (средний возраст 39 лет, 295 мужчин и 168 женщин). На основании результатов диагностики стилей лидерства с помощью РМ-опросника менеджеры были разделены на 3 группы: группа А – менеджеры со слабо выраженными лидерскими качествами, группа Б – менеджеры с умеренно выраженными лидерскими качествами и группа В – менеджеры с ярко выраженными лидерскими качествами. Численность групп составила, соответственно, 169, 143 и 151 человек. Хотя выборка не может представлять (репрезентировать) российских менеджеров в целом, у нас нет оснований считать ее нетипичной. По-видимому, эти группы могут рассматриваться как «срез» современного поколения менеджеров, появившегося в ходе экономических «экспериментов» двух последних десятилетий.

Опросник терминальных и инструментальных ценностей состоял из двух частей. Первая часть включала 27 пунктов, предназначенных для оценки ценностей, которые люди рассматривают в качестве базовых принципов своей жизни. Каждая из этих терминальных ценностей дополнялась минимальным пояснением, призванным уменьшить различия в личностных смыслах, вкладываемых в конкретные ценности. Например: «народная власть» (вовлечение всех людей в принятие решений, определяющих общественную жизнь).

Часть вторая включала 20 пунктов, связанных с различными терминальными ценностями, отражающими наиболее привлекательные или отвергаемые типы поведения. Например: «идеалистичный» (живущий в соответствии с тем, какой жизнь должна быть, а не с тем, какова она в действительности). Во избежание путаницы ценностям была присвоена сплошная нумерация, то есть в общем списке терминальные ценности расположены с 1 по 27, а инструментальные

с 28 по 47. Ценности оценивались по семибалльной шкале принятия/отвергания. Обследование производилось в группах в процессе обучения курсу организационной психологии.

Полученные данные были подвергнуты статистическому анализу, – в частности, были проведены дисперсионный (ANOVA) и факторный анализы. Расчеты были выполнены с SPSS 17.1 (SPSS Inc.).

Приверженность тем или иным ценностям может быть оценена по средним, которые, располагаясь по нисходящей шкале, дают наглядное представление о приоритете одних целей над другими. На рисунке 4.1 представлена иерархия терминальных ценностей (с указанием средних) для всех трех групп менеджеров в целом, которая может дать общее представление о ценностных системах российских менеджеров.

Средние значения терминальных ценностей по каждой группе представлены на рисунке 4.2. Для определения значимых групповых различий в ценностной сфере менеджеров был проведен дисперсионный анализ ANOVA.

Дисперсионный анализ показал, что значения 16 из 27 терминальных ценностей характеризуются значимыми различиями. Это может служить свидетельством того, что ценностные системы ме-

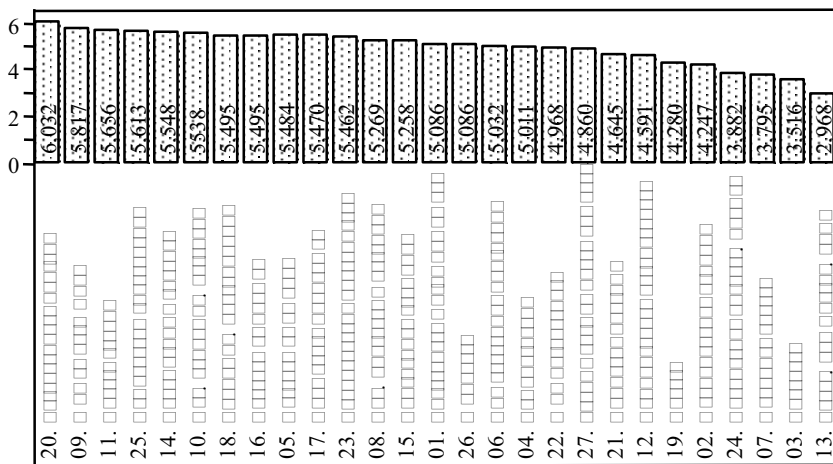


Рис. 4.1. Иерархия терминальных ценностей, вычисленная для совокупной выборки российских менеджеров

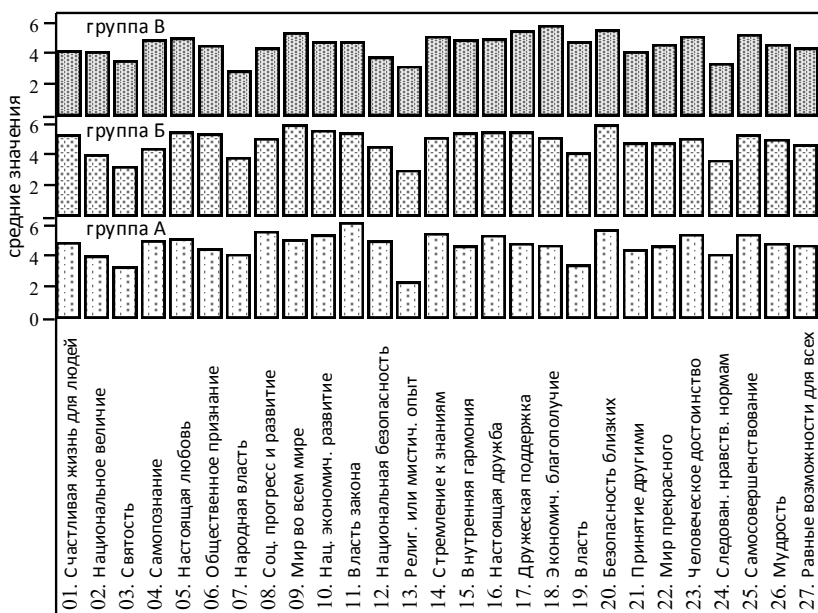


Рис. 4.2. Различия в терминальных ценностях менеджеров, представленные средними показателями для каждой из групп (группа А – менеджеры со слабо выраженными лидерскими качествами, группа Б – менеджеры с умеренно выраженными лидерскими качествами и группа В – менеджеры с ярко выраженными лидерскими качествами)

менеджеров с разным лидерским потенциалом имеют существенные расхождения. Значимый уровень F-статистики, однако, свидетельствует, что среди трех групповых средних по крайней мере одна значительно отличается от других.

Для того чтобы точно оценить различия между группами и выделить те из них, которые достигают уровня значимости, нами была использована S-статистика Шеффе (Scheffe's S-method).

Аналогичным образом была проведена статистическая обработка и инструментальных ценностей. На рисунках 4.3 и 4.4 представлены иерархии инструментальных ценностей для совокупной выборки менеджеров в целом и по каждой из групп в отдельности.

Кроме того, полученные данные были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент с Varimax-поворотом факторных структур. Эта статистическая процедура позволяет выявить группы

Таблица 4.1
ANOVA F-тест различий между средними групп
для терминальных ценностей

Вид дисперсии	Степени свободы	Σ квадр. разности	Общ. дисперсия	F-статистика	Уровень значимости P
Межгрупповая	2	16,409	8,204	6,658	0,0020
Внутригрупповая	461	110,903	1,232		

Таблица 4.2
Групповые средние и S-статистика Шеффе
терминальных ценностей

№ группы	Средние	Станд. отклонение	Станд. ошибка	S-статистика Шеффе	Разница	Критическая разница	Значимость
Группа А	5,226	1,087	0,195	Группа А	0,710	0,702	0,0468*
Группа Б	5,516	0,996	0,179	Группа Б	1,000	0,702	0,0028*
Группа В	4,516	1,235	0,222	Группа В	0,290	0,702	0,5904

Примечание: * различия на значимом уровне

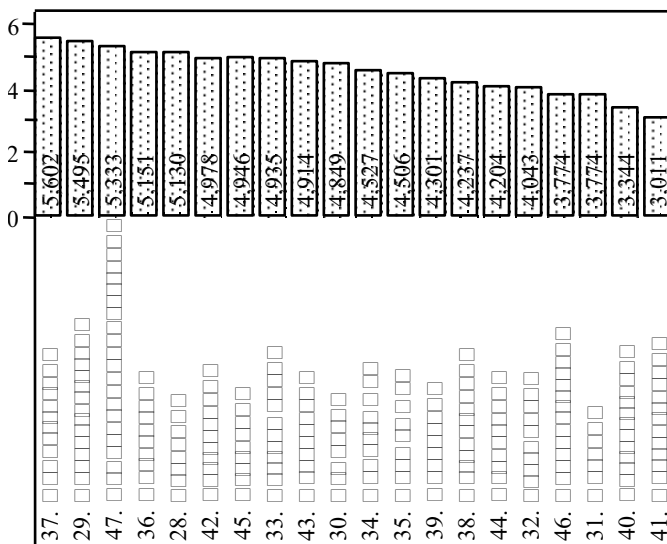


Рис. 4.3. Иерархия инструментальных ценностей для совокупной выборки менеджеров

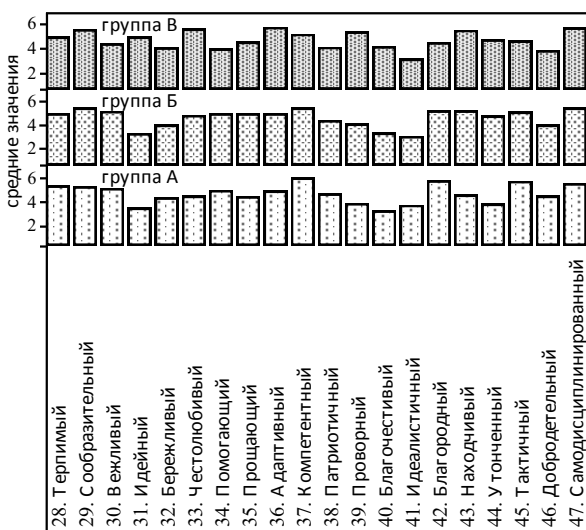


Рис. 4.4. Различия в терминальных ценностях менеджеров, представленные средними показателями для каждой из групп

ценностей со сходными характеристиками, а также проанализировать характер связей между ними. Полученные факторные решения для доминирующих факторов обобщены в таблице 4.3.

Сравнение нагрузок доминирующих факторов для совокупных данных и по каждой из групп позволяет увидеть как взаимосвязи между общей картиной в ценностной сфере менеджеров в целом, так и различия в ценностных образованиях групп с различными проявлениями лидерских качеств.

Анализ иерархии терминальных ценностей показывает, что тремя доминирующими ценностями для всей выборки являются «безопасность близких», «мир во всем мире» и «власть закона». Они, несомненно, связаны с удовлетворением потребности в безопасности и, по-видимому, являются отражением общей ситуации в стране, когда индивид в условиях экономической нестабильности и роста преступности ощущает себя и членов своей семьи на грани опасности.

Следующая группа доминирующих ценностей – «самосовершенствование», «стремление к знаниям», «национальное экономическое развитие» и «экономическое благополучие» – связана с профессиональными надеждами и ожиданиями менеджеров.

Таблица 4.3

Нагрузки фактора I для терминальных ценностей
(для совокупных данных и по каждой из групп)

Ценности	Факторные нагрузки (фактор I)			
	Общие	Группа А	Группа Б	Группа В
Var24	0,69*	-0,54*	0,34	0,71*
Var10	0,65*	-0,02	-0,17	0,70*
Var08	0,65*	0,33	0,04	0,58*
Var11	0,58*	0,22	0,18	0,28
Var12	0,58*	-0,09	0,02	0,50
Var07	-0,64*	0,57*	0,25	0,77*
Var18	-0,53*	-0,19	-0,26	-0,45
Var25	0,52*	0,68*	-0,32	0,68*
Var23	0,51*	0,58*	0,01	0,78*
Var03	-0,24	0,27	0,83*	-0,20
Var02	-0,00	0,65*	0,73*	-0,10
Var13	-0,31	-0,16	0,60*	0,65

Примечание: * Доминирующие факторные нагрузки

Не менее интересно посмотреть на противоположный конец иерархии. Здесь мы видим, что четыре ценности («религиозный или мистический опыт»; «святость»; «народная власть» и «следование нравственным нормам и традициям») стоят особняком. Обесценивание нравственных аспектов деятельности менеджера, по-видимому, является отличительной характеристикой той рыночной экономики, которая была сформирована за годы реформ. Неудивительно, что многие менеджеры считают, что нравственные нормы и религиозные представления плохо совместимы с ежедневной трудовой деятельностью, где индивид слишком часто сталкивается с несправедливостью и «правом» силы. К сожалению, многие «вечные» ценности оказались также в числе «аутсайдеров». Низкая эффективность государственной власти и коррупция, по-видимому, повлияли на то, что столь важные для каждого суверенного государства ценности, как «национальное величие», «власть» и «национальная безопасность», также находятся на периферии ценностных систем менеджеров.

В структуре инструментальных ценностей доминируют определяющие успех в профессиональной карьере («компетентный»,

«сообразительный», «самодисциплинированный», «адаптивный», «терпимый»). Среди наименее актуальных оказались те модели поведения, которые связаны с морально-нравственной стороной («идеалистичный», «идейный», «благочестивый», «добродетельный»).

В целом анализ ANOVA показал, что 16 из 27 терминальных ценностей и 16 из 20 инструментальных характеризуются значимыми различиями от группы к группе. Наименьшие различия наблюдались в отношении таких ценностей, как «настоящая любовь», «стремление к знаниям», «настоящая дружба», «безопасность близких», «мир прекрасного», «человеческое достоинство», «самосовершенствование», «мудрость» и «равные возможности для всех».

По семи терминальным ценностям выявлены статистически значимые различия, характерные для группы менеджеров-лидеров, которые значительно выше оценили ценности: «дружеская поддержка» ($p < 0,01$), «экономическое благополучие» ($p < 0,001$) и «власть» ($p < 0,001$). В то же время показатели ценностей «народная власть», «социальный прогресс и развитие», «власть закона» и «национальная безопасность» оказались заметно ниже, чем у остальных групп менеджеров. У менеджеров-лидеров более высокую оценку получили формы поведения, связанные со следующими инструментальными ценностями: «честолюбивый» ($p < 0,001$), «адаптивный» ($p < 0,001$), «проворный» ($p < 0,001$) и «находчивый» ($p < 0,003$). В то же время такие ценности, как «вежливый» ($p < 0,001$), «помогающий» ($p < 0,001$), «компетентный» ($p < 0,001$), «патриотичный» ($p < 0,05$), «идеалистичный» ($p < 0,01$), «благородный» ($p < 0,001$), «тактичный» ($p < 0,003$) и «добродетельный» ($p < 0,05$) получили значительно более низкую оценку.

В целом можно сказать, что, несмотря на незначительные различия, системы ценностей менеджеров-лидеров несущественно отличаются от ценностей двух других групп руководителей. Несколько неожиданным оказалось то, что наше предположение о важности нравственных и этических принципов в лидерском поведении не нашло подтверждения. Одной из причин такого результата, по-видимому, является то, что ценности не всегда осознаются индивидом и человек обычно не отдает себе отчета в том, что в основе его поведения лежит определенное ценностное отношение к действительности.

В этом контексте представляют особый интерес результаты факторного анализа, который позволяет выявить скрытые констел-

ляции терминальных ценностей, имеющих имплицитные общие характеристики. Доминирующую нагрузку по ведущему фактору для совокупных данных имела ценность «следование нравственным нормам и традициям». Именно эта ценность, а также ценности «национальное экономическое развитие» и «социальный прогресс и развитие» имели доминирующие нагрузки по ведущему фактору в группе менеджеров-лидеров. И хотя по общей интенсивности эти ценности не являлись приоритетными, их доминирующая роль в факторном пространстве свидетельствует о том, что они могут выступать неосознанными координатами поведения менеджеров. Интересно, что если в группе Б факторный анализ не выявил какой-либо важной роли ценности «следование нравственным нормам и традициям», то для группы менеджеров со слабо выраженными лидерскими качествами эта ценность имела доминирующую нагрузку по ведущему фактору, но с отрицательным значением.

Таким образом, мы видим, как сложно выявить и оценить ценностные системы, лежащие в основе поведения человека. Высокая трудовая нагрузка, дефицит времени, высокая ответственность и необходимость адаптации к непрерывным изменениям социально-экономической среды часто не дают менеджерам возможности глубоко задумываться над теми вещами, которые лежат в основе их действий и решений. В целом результаты нашего исследования выявили общие особенности ценностных систем менеджеров, а также специфические характеристики ценностей менеджеров-лидеров. Были обнаружены и глубинные ценностные факторы, лежащие в основе ценностных систем, что еще раз подтвердило роль терминальных ценностей как важнейших регуляторов поведения.

Исследование ценностей труда у менеджеров

Многие психологи считают, что ценности труда являются базовыми координатами всей ценностной сферы человека. Так, Г. Хофштеде выделяет культурные особенности в ценностных системах исходя из ценностей труда (Hofstede, 1980). Предложенные им факторы широко используются для описания и дифференциации общих ценностей в различных культурах.

Почему же ценностям труда уделяется столь важное внимание? По-видимому, основная причина состоит в том, что вариативность организационной производительности и эффективности в различных

культурах слишком велика и давно привлекает внимание индустриальной и организационной психологии. До сих пор широко распространены стереотипы о «ленивых» и «трудолюбивых» нациях в скрытой или явной форме провозглашают существование значительных культурных различий в мотивации и отношении к труду. И эти стереотипы вовсе не безосновательны. В контексте многих социальных наук ценности труда рассматриваются как чрезвычайно важных фактор человеческой истории, обусловивший не только экономическое развитие различных обществ, но и определивший расцвет и закат целых цивилизаций (McClelland, 1961, 1971).

В начале XX века Макс Вебер выдвинул гипотезу о причинно-следственной связи между ценностями труда и развитием капитализма в западном обществе. В своем знаменитом труде «Протестантская этика и дух капитализма» Вебер убедительно показал разницу в уровне производительности протестантских и римско-католических государств (Weber, 1942). Он доказывал, что эти различия являлись не столько функцией ресурсов, технологии и способностей людей, сколько функцией идеологии, ценностей и отношений. Вебер утверждал, что причиной резкого скачка производительности была специфическая система ценностей, основанная на теологии протестантизма, которая обусловила рост индивидуальной предприимчивости, а последняя, в свою очередь, обеспечила бурный экономический рост.

Таким образом, теологическая доктрина «призвания»¹ оказалась связана с идеей о том, что экономический успех является знаком божественной избранности. Тех, кто является «избранником Бога», можно обнаружить по тому успеху, которого человек достиг в жизни. Однако даже честное, добытое праведными трудами и усилиями благополучие не может спасти индивида от непрерывных искушений, которые неизменно сопровождают благополучную, сытую жизнь: неумеренное потребление, плотские радости и, наконец, безделье. Согласно протестантизму, лучшей профилактикой против указанных соблазнов является усердный труд. Подобный ход мыслей неизбежно вел к такой идеологии и такому стилю жизни, в которых главный акцент делался на достижениях ради самих достижений, а также на добровольном отказе от возможных вознаграж-

1 Интересно отметить, что в немецком языке понятие «призвание» (die Berufung) является однокоренным с понятием «профессия» (der Beruf).

дений. Если индивид не тратит деньги на удовольствия и развлечения, то эти средства можно использовать для расширения своего бизнеса.

Д. Маклелланд, вдохновленный веберовской концепцией трудовой этики, попытался трансформировать ее в психологический феномен. Главной идеей его книги «Достигающее общество» (McClelland, 1961) стала мысль (уже высказанная Вебером) о том, что «двигателями» социального прогресса выступают личности с определенным типом ценностей, аттитюдов и мотивов. Ядром личности у таких людей является потребность достижения, и эта черта по-разному представлена в различных обществах и культурах.

По мнению Маклелланда, благополучие и экономическое процветание западных стран во многом обусловлены той важной ролью, которую в этих обществах традиционно играют люди, ориентированные на достижения и напряженный труд. Описание людей с высокой мотивацией достижения фактически полностью совпадает с веберовской характеристикой лиц, следующих ценностям и канонам «протестантской этики».

Развивая эту концепцию, Х. Мирел и Дж. Гаррет (Mirel, Garret, 1971) пошли еще дальше, предложив рассматривать протестантскую этику как устойчивое личностное образование. Для измерения этой черты ими была разработана специальная шкала, которая широко используется в исследованиях личностных характеристик и аттитюдов (Furnham, 1984). Указанная шкала была переведена нами с английского языка и адаптирована для применения на российских выборках (Zankovsky, 1996; Занковский, 2002).

Исследования ценностей труда, таким образом, часто применяются для выявления кросс-культурных различий в отношении к труду и объяснения состояния экономики в той или иной стране. Кроме того, изучая ценности труда, ученые пытаются выявить глубокие мотивационные структуры, характерные для конкретной культуры (Hofstede, 1985; Мацумото, 2010). Идейные традиции Вебера и Маклелланда оказались полезными и в объяснении экономических успехов стран Юго-Восточной Азии, однако там их связывают с конфуцианскими ценностями труда. Так, изучение ценностей труда с помощью опросника «Конфуцианская трудовая динамика» выявило высокую корреляцию ценностных показателей с валовым национальным продуктом обследованных стран (Hofstede, Bond, 1988). В целом, исследования демонстрируют, что ценности

труда являются стрижнем ценностной сферы и отражают мотивационные структуры, доминирующие в обществе.

В проведенном нами исследовании приняли участие 104 менеджера из 4 компаний (средний возраст 37,5 лет, 60 мужчин и 44 женщины). На основании результатов диагностики стилей лидерства с помощью двухфакторного РМ-опросника менеджеры были разделены на две группы: группа I – менеджеры со слабо выраженными лидерскими качествами, группа II – менеджеры с ярко выраженными лидерскими качествами. Численность групп составила, соответственно, 49 и 55 человек.

Респондентам был предложен опросник протестантской трудовой этики Х. Мирел и Дж. Гаррет (Mirel, Garret, 1971). Опросник состоит из 19 пунктов, которые оцениваются на предмет согласия или несогласия по семибалльной шкале. 16 пунктов оцениваются по возрастающей шкале, то есть чем выше бал, тем более выражено наличие высокой трудовой морали. В трех пунктах более высокая оценка свидетельствует об убывающей ценности труда.

При этом нас прежде всего интересовали менеджеры низового уровня, осуществлявшие эффективное групповое лидерство. На низовом уровне в группе менеджеров с ярко выраженными лидерскими качествами оказались 32 человека (средний возраст 27 лет, 14 мужчин и 18 женщин). Была обнаружена довольно высокая корреляция ценностей труда с высокими РМ-показателями ($r=0,581, p<0,004$). В течение трех последующих лет 23 менеджера (72%) из этой группы получили повышение на одну и выше ступень в организационной иерархии. Через 3 года корреляция хотя и снизилась, но по-прежнему была высокой ($r=0,488, p<0,019$).

Наиболее интересным было то, что у 10 менеджеров, прежде руководивших на низовом уровне, на новой должности показатели РМ-функций, оцененные членами новой группы (то есть менеджерами низового уровня), значительно снизились. Результаты остальных 13 менеджеров, напротив, показывали, что и на новой должности их новые подчиненные высоко оценивали выраженность лидерских функций в их поведении.

Важно отметить, что на первом срезе – в группах первого уровня (то есть когда исследуемые менеджеры были на начальных, низовых позициях) – показатели этики труда разбили группу успешных лидеров на две части: с высокими и с умеренно-низкими показателями. Последующий анализ выявил, что именно менеджеры с высокими

показателями этики труда сохраняли свои лидерские позиции на более высоких должностях, в то время как остальные в значительной степени утрачивали свой лидерский потенциал.

Таким образом, результаты исследования показали, что на уровне организационного лидерства эффективное лидерское поведение менеджера во многом определяется не только его умением достигать результата и формировать гармоничные отношения с подчиненными, но и нормами трудовой этики, которым следует лидер. Повидимому, постулаты этики труда в повседневной организационной жизни в значительно большей степени, чем достаточно абстрактные терминальные и инструментальные ценности, приближены к ее реалиям и понятны сотрудникам.

Кросс-культурное исследование ценностей труда у менеджеров

Важность ценностных ориентаций менеджеров для эффективного организационного лидерства, выявленная в российских компаниях, неизбежно ставит вопрос об универсальности этой закономерности: в какой мере высокие этические стандарты характерны для других культур, известных своими технологическими и организационными успехами? Трудолюбие немецких и японских рабочих, служащих и менеджеров хорошо известно всему миру. Немецкие добросовестность, трудолюбие, аккуратность и бережливость давно стали «притчей во языцех». В Японии правительство проводит широко-масштабную кампанию, убеждающую население работать меньше, полностью использовать свои отпуска и отказаться от практики ежедневных переработок. Высокая преданность делу и уважение к труду с одновременным пренебрежением к отдыху по своей сути очень близки к тому, что Вебер называл «протестантской этикой». И хотя истоки японской этики труда совершенно иные, содержание обеих идеологий труда очень близко, если не идентично. Вне зависимости от того, какие традиции – протестантские или конфуцианские – лежат в основе немецкой и японской организационных культур, мы безусловно можем их определить как культуры, основанные на ценностном, уважительном отношении к труду.

Опираясь на вышесказанное, мы выдвинули гипотезу о том, что явные различия в эффективности между немецкими и японскими организациями, с одной стороны, и российскими – с другой свя-

заны с различиями в трудовой этике менеджмента. Иными словами, мы предположили, что в показателях ценностей труда у российских и немецких/японских менеджеров, измеренных с помощью шкалы Мирела–Гаррета (Mirel, Garrett, 1971), существует значимая разница. Также предполагалось, что отношение к труду у немецких и японских менеджеров не будет характеризоваться значимыми различиями. Кроме того, мы предположили, что проведение факторного анализа результатов, полученных в трех различных культурах, позволит выявить некие ядерные структуры, лежащие в основе этики труда в целом, вне зависимости от культурного контекста.

В исследовании приняли участие 94 менеджера. В кросс-культурных исследованиях мы сталкиваемся с чрезвычайно разнообразием условий и переменных, которые могут исказить полученные результаты. Поэтому чрезвычайно важно попытаться соблюсти эквивалентность условий. В идеальном кросс-культурном исследовании, разумеется, должны быть согласованы все переменные, кроме самой социокультурной среды. Однако, учитывая социальные и культурные различия между тремя странами, сложность и многопрофильность современных организаций и предприятий, а также ограниченность возможностей исследователя в выборе организаций, процедура выборки представляла собой прагматический компромисс, при котором мы попытались соблюсти эквивалентность хотя бы некоторых ключевых характеристик.

Участники исследования были работниками многопрофильных компаний и предприятий, в основном в сферах электронной, химико-фармакологической и табачной промышленности. Были представлены крупные и малые организации, расположенные в промышленных мегаполисах.

Немецкая выборка состояла из 34 менеджеров химико-фармацевтического концерна «Байер» (Bayer), известного созданием знаменитого «Аспирина». Среди менеджеров были 27 мужчин и 7 женщин, их средний возраст составил 37 лет. Они представляли средний и низший уровни управления. В исследовании также приняли участие 30 служащих японских организаций, большинство из которых представляли многопрофильный концерн «Хитачи» (Hitachi). Все респонденты были мужчинами и имели высшее образование. Средний возраст составил 35,5 лет. Они являлись представителями среднего и низшего уровня менеджмента, а также инженерного состава. Российская выборка состояла из 30 менеджеров – участников

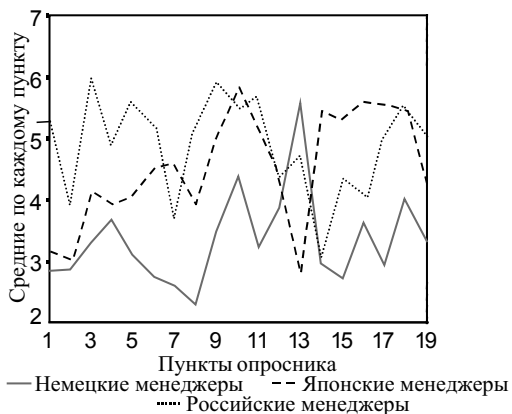


Рис. 4.5. Линейная диаграмма, обобщающая средние значения ценностей труда для трех национальных выборок

программы подготовки управленческого персонала. Среди них были 26 мужчин и 4 женщины, все с высшим образованием, средний возраст – 32 года. Национальные выборки респондентов, разумеется, не могут рассматриваться как репрезентативные, но также вряд ли могут считаться нетипичными, представляя очень интересные для задачи исследования профессиональные группы.

Респондентам был предложен опросник протестантской трудовой этики Х. Мирела и Дж. Гаррета (Mirel, Garret, 1971). Опросник был переведен с английского языка на немецкий, японский и русский с последующим обратным переводом в целях исключить искажение смысла. Результаты кросс-культурного исследования также были подвергнуты дисперсионному и факторному анализам.

Затем, с целью выявления глубинных факторов, лежащих в основе «внешней» ценностной структуры, и определения групп ценностей со сходными характеристиками, полученные результаты были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент с Varimax-поворотом факторных структур. Факторные нагрузки по двум ведущим факторам обобщены в таблице 4.4.

Результаты продемонстрировали значительные различия в трудовой этике между тремя группами. Гипотеза о том, что немецкие и японские менеджеры отличаются от своих российских коллег более высокой трудовой моралью, не подтвердилась. Результаты оказались достаточно неожиданными: российские менеджеры продемонстрировали значительно бóльшую приверженность ценностям

Таблица 4.4
Факторные нагрузки по ведущим факторам I и II

Фактор I					
Немецкие менеджеры		Японские менеджеры		Российские менеджеры	
VAR15	0,7595	VAR17	0,9109	VAR19	-0,7620
VAR06	0,7206	VAR01	0,9099	VAR07	0,6875
VAR17	0,5666	VAR10	-0,8645	VAR10	0,6667
		VAR19	-0,7986	VAR09	0,6525
		VAR07	-0,6624	VAR18	-0,6381
		VAR04	0,6403	VAR17	0,4666
Процент дисперсии, воспроизводимой фактором					
28,3		24,4		26,1	
Фактор II					
Немецкие менеджеры		Японские менеджеры		Российские менеджеры	
VAR05	0,8009	VAR11	0,8864	VAR02	0,6864
VAR12	0,6035	VAR06	0,8644	VAR04	0,6757
VAR03	0,4564	VAR18	0,7540	VAR03	0,6650
VAR08	0,4178	VAR16	0,5889	VAR08	0,6606
		VAR03	0,5609	VAR14	0,5172
Процент дисперсии, воспроизводимой фактором					
22,7		19,3		21,6	

труда фактически по всем пунктам предложенного опросника. По 17 пунктам их показатели значимо превышали показатели немецкой выборки и по 10 пунктам – японской. Только пункт 12 «жизнь имела бы мало смысла, если бы мы никогда не страдали» был оценен тремя выборками почти одинаково, показывая, что этическая ценность страданий для менеджера имеет довольно близкий смысл в разных культурах.

Единственное утверждение опросника, которое было значительно выше оценено немецкими и японскими менеджерами, – 13: «упорный труд еще не дает полной гарантии успеха».

Не подтвердилась и гипотеза о том, что выборки немецких и японских менеджеров в своих представлениях о труде более близки друг к другу, чем российские респонденты. По своим результатам японская группа оказалась «промежуточной» между российской и немецкой выборками. По 12 пунктам ответы японских менеджеров были значительно выше, чем у немецких.

Ценности довольно устойчивы и могут сохраняться индивидом долгие годы. Однако и они подвержены значительным изменениям. Исследования показывают, что в ценностной сфере наиболее важным различительным фактором является возраст. Так, в работе Хорна (Horn, 1982) было выполнено сравнение ценностей труда у американцев, причем временной разрыв между двумя исследованиями составил 25 лет. В 1955 году 40% обследованных видели в своем рабочем времени большую ценность, чем в досуге. Спустя четверть века этот показатель снизился до 24%. Единственной возрастной группой, принявшей участие в обоих опросах, являлись лица, которым в 1980 году было 50–65 лет (в 1955 году им было, соответственно, 25–40 лет). Показатель ценности труда для этой группы был по-прежнему очень высоким. Исследователь сделал вывод, что изменения в ценностной ориентации в отношении труда связаны не столько с изменением характера труда, сколько со сменой поколений, разделяющих иные ценности.

В этом контексте полученные нами результаты могут вызывать удивление: несмотря на неблагоприятные для ценностного отношения к труду время и обстоятельства, новое поколение российских менеджеров сохраняет довольно высокую трудовую мораль. Во многом это можно объяснить преемственностью общественного сознания, отраженного как в предметной, так и в идеальной культуре народа. В любом случае сохранение ценностей труда молодыми российскими менеджерами дает нам основание для некоторого оптимизма и веры в то, что экономико-политическое положение страны еще может быть восстановлено.

Факторный анализ обнаружил интересные структурные различия в доминирующем факторе. Если для немецкой выборки ведущим оказался «фактор досуга» (пункт 15 «жизнь имела бы больше смысла, если бы в ней было больше свободного времени»), то для российских менеджеров им оказался «личностный фактор» (пункт 19 «отвращение к трудной работе обычно отражает слабость характера человека»). У японцев ведущим был «фактор справедливости» (пункт 17 «если человек трудится довольно усердно, он может обеспечить себе счастливую жизнь»). Однако, несмотря на эти различия, анализ выявил точку фундаментального сходства: во всех трех выборках фактор I включал вышеупомянутый пункт 17. По-видимому, именно это представление о труде как необходимом условии благополучия является глубинным принципом, лежащим в основе ценностных систем менеджеров трех стран.

Любопытно, что и во втором ведущем факторе был обнаружен «сквозной» пункт 3 («деньги, которые достались слишком легко (например, выиграны в азартные игры или получены в результате спекуляций), обычно тратятся неразумно»). Вероятно эти два представления (17 и 3) целесообразно рассматривать в качестве имплицитных осей трудовой этики во всех трех группах. В целом, наше исследование подтвердило уже отмеченное другими учеными ослабление ценностного отношения к труду, которое, по-видимому, является устойчивой тенденцией для постиндустриального общества (Horn, 1982; Smith et al., 1989).

Исследования ценностной сферы менеджеров позволили сделать ряд важных выводов:

1. Системы ценностей менеджеров-лидеров несущественно отличаются от ценностей менеджеров, обладающих слабовыраженными лидерскими качествами.
2. Не подтвердилась гипотеза о важности общих нравственных и этических принципов в лидерском поведении.
3. Подтверждена эвристичность факторного анализа, который дает возможность выявлять глубинные ценностные факторы, лежащие в основе ценностных систем.
4. Подтвердилась гипотеза о важности этики труда в лидерском поведении. Показано, что на организационном уровне эффективное лидерство во многом определяется не только умением достигать результата и формировать гармоничные отношения с подчиненными, но и нормами трудовой этики, которым следует лидер.
5. Кросс-культурные исследования не подтвердили гипотезу о том, что немецкие и японские менеджеры отличаются от своих российских коллег более высокой трудовой моралью.

Мы убедились, как сложно выявить и оценить ценностные системы, лежащие в основе поведения человека. Это, по-видимому, обусловлено тем, что ценности не всегда осознаются индивидом и человек обычно не отдает себе отчета в том, что в основе его поведения лежит определенное ценностное отношение к жизни и деятельности. Кроме того, сами традиционные методы исследования ценностей с помощью ценностных опросников способны оценить, скорее, «поверхностный» уровень ценностей, соотносимый с ценностями,

которые декларирует организация. При этом глубинные ценностные основания, во многом определяющие поведение и деятельность лидера, оказываются недоступными для исследования. Эти ограничения, на наш взгляд, можно преодолеть, используя методы психосемантического анализа, давно и плодотворно развиваемые в отечественной психологии.

Психосемантика сознания и глубинные основания поведения

Понятие «сознание» уже многие десятилетия плодотворно исследуется в отечественной психологии (Выготский, 1982; Рубинштейн, 1957, 1959, 1989; Леонтьев, 1975). В современном понимании «сознание» связано с имплицитной картиной мира, формируемой субъектом и объединяющей в себе как осознаваемое, так и неосознаваемое содержание восприятия, памяти, мышления и творчества (Петренко, 1997). При этом особый интерес и сложность представляет изучение возможности человека выйти за пределы непосредственного, чувственного отражения действительности и отражать мир в сложных, отвлеченных связях и отношениях, недоступных чувственному восприятию. Это отвлеченное и обобщенное отражение мира невозможно без участия языка. Сознание есть открывающаяся субъекту картина мира, в которую включен он сам, его действия и состояния (Леонтьев, 1975). Оно является высшей формой психического отражения, присущей человеку как общественно-историческому существу, выступает в виде сложной системы, способной к развитию и саморазвитию, несущей в своих структурах присвоенный субъектом общественный опыт, моделирующей мир и преобразующей его в деятельность (Петренко, 1997).

Сознание тесным образом связано с речью и без нее в высших формах не существует (Лурия, 1998). Язык и речь формируют два разных, но взаимосвязанных пласта сознания: систему значений и систему смыслов слов. Значениями слов называют то содержание, которое вкладывается в них носителями языка. Система словесных значений составляет пласт общественного сознания, которое в знаковых системах языка существует независимо от сознания отдельного индивида.

Язык имеет свои правила употребления: грамматику, фонетику, морфологию, синтаксис. Но даже когда нам известен язык и его грам-

матика, это автоматически не обеспечивает понимания. «Благодаря языку мы расширяем число степеней свободы для своего познания и действия, освобождаемся (хотя бы относительно) от таких суровых определений человеческого бытия, как пространство, время, даже социум» (Зинченко, 1995). Сам язык – это не знание, а инструмент общения, усвоения, мышления, порождения нового знания, его сохранения, развития и трансляции, в том числе и по отношению к самому себе.

Язык является сложной системой кодов, ключевым элементом которой выступает слово. Основной функцией слова является его обозначающая, денотативная роль: слово обозначает вещи, выделяет признаки, действия, отношения. Усваиваясь индивидом, слово получает коннотативный смысл, то есть вплетается в его индивидуальный опыт и обретает специфические личностные смыслы. Таким образом, слово является потенциальной сетью многомерных связей. Эти связи могут иметь характер звуковых, ситуационных, понятийных.

Языковое сознание выполняет не только аналитическую, но и синтетическую функцию. Способность высказывать суждения об увиденном и услышанном – это способность отделять, выделять и вновь связывать в уже расчлененном высшем единстве предмет и его свойства, отдельные объекты и отношения между ними, действие, его результат и т. д. И чем больше взаимосвязанных элементов в объекте или ситуации может быть вычленено и вновь связано, тем выше уровень осознания действительности (Чуприкова, 1981).

В системной организации человеческого сознания образующими компонентами являются, по А. Н. Леонтьеву (Леонтьев, 1981):

- 1) значение – «это ставшее достоянием моего сознания в более или менее своей полноте и многосторонности обобщенное отражение действительности, выработанное человечеством и зафиксированное в форме понятия, знания или даже умения, как обобщенного «образа действия», нормы поведения и т. д.» (там же, с. 290);
- 2) личностный смысл, то есть пристрастное отношение субъекта к миру, выраженное в значениях и неразрывно связанное с мотивами личности и ее общей направленностью. Личностный смысл проявляется в эмоциональной окраске, неосознаваемых установках или готовности. Осознанный личностный смысл подразумевает представленность его субъекту в языковой форме;

- 3) чувственная ткань, то есть чувственная данность мира в форме образов, наглядных впечатлений, представлений, которые порождаются в практической деятельности и выступают связующим звеном между субъектом и внешним миром.

Названные компоненты составляют единое функциональное целое; их самостоятельное рассмотрение есть абсолютизация некоторых сторон реальных процессов, их своеобразные логические пределы (Петренко, 1997). Так, А. Н. Леонтьев отмечает, что «одна из сторон движения значений в сознании конкретных индивидов состоит в возвращении их к чувственной предметности мира» (Леонтьев, 1975, с. 148). Другая сторона движения значений состоит в той особой субъективности, которая выражается в приобретаемой ими пристрастности, то есть связи с еще одной образующей сознания – личностным смыслом.

В концепции сознания, развитой в контексте психологической теории деятельности А. Н. Леонтьева (Леонтьев, 1975), двумя главными образующими сознания являются смысл и значение. Понятие смысла указывает на то, что индивидуальное сознание нельзя свести к безличному знанию; оно в силу принадлежности живому субъекту и включенности в систему его деятельности всегда при страстно, значимо для субъекта, то есть сознание есть не только знание, но и ценностное отношение. Понятие значения фиксирует то обстоятельство, что сознание развивается внутри некоторого культурного целого, где исторически кристаллизован опыт общения, мировосприятия, деятельности, и индивиду надо его построить, а не «присвоить». Иначе говоря, понятие смысла выражает укорененность индивидуального сознания в бытии человека, а понятие значения – подключенность этого сознания к сознанию общественному, к культуре.

Значение и смысл фактически сливаются в едином механизме сознания, выполняя разные функции. Общая функция значения – сохранение и передача общественного опыта, обеспечение его воспроизводимости. В отличие от значения, смысл индивидуален и динамичен. Его общая функция – создание и структурирование пространства жизни индивидуальности (Артемьева, 1999). Личностный смысл приспособливает индивидуальное сознание к выполнению более узких задач, ограниченных личностными мотивами данного субъекта.

Под смыслом понимается индивидуальное значение слова, выделенное из объективной системы связей; оно состоит из тех связей, которые имеют отношение к данному моменту и к данной ситуации. Поэтому если значение является объективным отражением системы связей и отношений, то смысл – это привнесение субъективных аспектов значения, соответствующих данному моменту и ситуации. Смысловые структуры являются наиболее глубинными, интимными человеческими структурами сознания, определяющими содержание и динамику «внутреннего мира». А. А. Леонтьев полагал: «Смысл – это та сторона сознания индивида, которая определяется его собственными жизненными отношениями... Смысл порождается не значением, а жизнью. Смысл – это то в нашем отражении действительности, что обусловлено особенностями деятельности каждого отдельного человека... Он – как бы функция мотива деятельности» (Леонтьев, 1966, с. 34). При этом смысл не менее социален, чем значение, и всегда несет определенную ценностную окраску (Леонтьев, 1966, 1983).

В исследовании значений наиболее изученными являются формы фиксации его в языке, то есть значения слов и предложений. Л. С. Выготский выделяет три основные ступени развития значения слова.

На первой ступени развития значением слова «является не определенное до конца, неоформленное синкретическое сцепление отдельных предметов, так или иначе связавшихся друг с другом в представлении и восприятии ребенка в один слитый образ» (Выготский, 1956, с. 136).

Вторую ступень Л. С. Выготский называет мышлением в комплексах. Обобщение, объединение предметов в группы производится на основе их объективных связей. Комплексное мышление есть уже связное мышление и одновременно объективное мышление, но это еще не та связность, которая характерна для мышления в понятиях. Отличие заключается в том, что в основе построения комплексов лежит конкретная, фактическая связь, а не абстрактная, логическая, лежащая в основе понятий.

На третьей ступени впервые отчетливо выступают процессы абстракции, позволяющие выделять одни признаки и игнорировать другие. Само же понятие возникает тогда, когда ряд абстрагированных признаков вновь синтезируется. Слово играет решающую роль в образовании понятий, причем его роль (значение словесного знака)

совсем другая, чем на уровне комплексов. Развитие вышеописанных понятий – это, по терминологии Л. С. Выготского, образование житейских, «спонтанных» понятий, они же «суть представления, идущие от конкретного к абстрактному» (Выготский, 1956, с. 35). Путь образования научных понятий – от абстрактного к конкретному, когда человек осознает те свойства предмета, которые не представлены в конкретной ситуации, то есть свойства (отношения) в системе других предметов и свойств. Анализируя развитие научных понятий, Л. С. Выготский выделяет такие их свойства, как осознанность (системность) и произвольность. Л. С. Выготский прекрасно осознавал важность научного языка. «Язык, – писал он, – научный в частности, есть орудие мысли, инструмент анализа, и достаточно посмотреть, каким инструментом пользуется наука, чтобы понять характер операций, которыми она занимается» (Выготский, 1982, т. 1, с. 356). Изучая проблемы взаимосвязи мышления и речи, Л. С. Выготский тоже применял семантический анализ: «Метод исследования интересующей нас проблемы не может быть иным, чем метод семантического анализа, метод анализа смысловой стороны речи, метод изучения словесного значения» (Выготский, 1982, с. 17).

Д. Брунер (Брунер, 1977) связывал процесс возникновения понятий с переходом от неразличения к различению. Признаком же усвоения понятий является ощущение человека, что он способен предсказать принадлежность новых примеров к той или иной категории с достаточной степенью уверенности.

Однако носителями значения могут быть и невербальные его формы (в виде изображений, плакатов, эмблем, мимических и выразительных движений и др.). Поскольку наше восприятие мира является категориальным, то есть опосредованным значениями, проблема исследования различных уровней обобщения может быть сформулирована как проблема исследования различных уровней и форм репрезентации объекта субъекту (Петренко, 1988).

Реконструкция «видения мира» глазами другого реализуется в исследованиях с помощью построения субъективных семантических пространств значений, через призму которых происходит восприятие мира субъектом.

В задачу психосемантики входит реконструкция индивидуальной системы значений, через призму которой происходит восприятие субъектом мира, других людей, самого себя, а также изучение ее генезиса, строения и функционирования (там же). Психосемантика

исследует различные формы существования значений в индивидуальном сознании: образы, символы, коммуникативные и ритуальные действия, а также словесные понятия. Экспериментальная парадигма психосемантики в основе своей заимствована из работ по построению семантических пространств Ч. Осгуда (так называемый метод семантического дифференциала) и теории личностных конструктов Дж. Келли (метод репертуарных решеток) и включает использование аппарата многомерной статистики для выделения категориальных структур сознания субъекта.

В психосемантике реализуется парадигма конструктивизма, где картина мира трактуется не как зеркальное отражение действительности, а как одна из возможных «пристрастных» культурно-исторических моделей, которую создает единичный или коллективный субъект. В этом плане психосемантика стоит на позиции множественности возможных моделей мира.

Основным методом экспериментальной психосемантики является построение субъективных семантических пространств, выступающих в качестве модельной формы репрезентации содержания индивидуального сознания. Семантическое пространство рассматривается как язык описания значений, операциональной метафоры (Шмелев, 1994), как определенным образом структурированная система признаков, описаний объектной и социальной действительности (Петренко, 1988).

Классическим и наиболее типичным примером семантического пространства являются пространства, построенные в исследованиях Ч. Осгуда и его сотрудников (Osgood, 1952; Osgood, Susi, Tannenbaum, 1957). Методика семантического дифференциала Ч. Осгуда имеет содержательные с точки зрения бихевиористской концепции значения и появилась в ходе исследования психологических механизмов синестезии как кросс-модального перекодирования переживаний одной чувственной формы в другую (Петренко, 1996). Механизмы синестезии осуществляют обобщение и категоризацию на уровне организма. Мозг как бы стремится по восприятию одной модальности реконструировать целостный интермодальный образ мира. Иерархически вышестоящие уровни категоризации связаны со знаниями субъекта и фиксированы в социально нормированных формах обобщения, в первую очередь связанных с естественным языком.

Основная идея Ч. Осгуда – значение можно оценить, помещая его в любую точку шкалы между двумя антонимичными прилагательными.

тельными (стимулами). Размерность пространства, образованного векторами, соответствующими предъявленным стимулам, выяснялась факторизацией матрицы, корреляций между шкалами. В ходе многочисленных экспериментов было обнаружено, что размерность эта равна трем, а базисными векторами пространства являются такие комбинации шкал семантического дифференциала, которые могут быть интерпретированы как: Emotion – оценка (шкала типа «хороший/плохой»); Potency – сила («расслабленный/напряженный»); Activity – активность («активный/пассивный»). Размерность семантического пространства может сокращаться («денотативное сцепление», по Ч. Осгуду, когда шкалы коррелируют между собой) и повышаться (например, 8 факторов при шкалировании ролевых стимулов) (Osgood, 1962).

Обращаясь к современным субъектным методам представления психологической информации, Ч. Осгуд не вполне преодолел концептуальную ограниченность бихевиоризма, не взял на вооружение в своей концепции значения одно из базовых понятий когнитивной психологии – «категорию» (Шмелев, 1994). Действительно, различие категориальных систем индивидов трудно смоделировать при использовании унифицированной модели семантического пространства на базе данных шкал семантического дифференциала.

Психосемантика реализует принцип операциональной аналогии между параметрами семантического пространства и категориальной структурой сознания (Петренко, 2010). Так, размерность пространства (число независимых категорий-факторов) соответствует когнитивной сложности сознания субъекта в некоторой содержательной области. Обучение, развитие личности ведет к увеличению размерности сознания, появлению новых содержательных факторов. Тем не менее сознание гетерогенно, и субъект может иметь высокую когнитивную сложность в одной содержательной области и низкую – в другой.

Одним из эвристических методов исследования индивидуальной системы значений и, следовательно, сознания субъекта, а также формы его модельного представления являются субъективные семантические пространства. Под семантическим пространством понимается система признаков, описаний объектной и социальной действительности, определенным образом структурированная. В основе построения семантических пространств, как правило, лежат статистические процедуры (факторный анализ, многомерное

шкалирование, кластерный анализ), позволяющие сгруппировать ряд отдельных признаков описания в более емкие категории-факторы и представить значение из некоторой содержательной области как совокупность (многочлен) этих факторов, имеющих различные коэффициенты веса. Построение семантического пространства, таким образом, включает переход от языка, содержащего больший алфавит признаков описания, к более простому и емкому языку формализации, содержащему меньшее число категорий-факторов и выступающему своеобразным метаязыком по отношению к первому. Перевод содержания описания в более емкие единицы метаязыка семантического пространства является одновременно и семантическим анализом исходного языка описания, осуществляемым в единицах факторной структуры семантического пространства. Такой семантический анализ исходных значений на языке категорий-факторов, являющихся координатными осями пространства, позволяет провести качественный анализ – сопоставление различных значений в едином алфавите. С другой стороны, количественные меры, характеризующие каждое значение в форме нагрузки (веса) значения по каждому выделенному фактору (проекция вектора значения на координатные оси, или корреляция вектора и фактора), позволяют количественно оценить степень семантического сходства анализируемых значений.

Процедура построения семантического пространства включает ряд последовательных этапов. Первоначально выделяются семантические связи анализируемых объектов. В качестве методик выделения семантических связей используются: ассоциативный эксперимент, субъективное шкалирование, семантический дифференциал, метод подстановки, метод классификации, условно-рефлекторные методики. Результатом этого этапа является построение матрицы сходства анализируемых объектов.

Затем проводится математическая обработка матрицы сходства, целью которой является выделение с помощью математического аппарата структур, лежащих в основе матрицы сходства анализируемых объектов. В качестве математического аппарата используются факторный анализ, метод многомерного шкалирования, кластерный анализ. По мнению В. Ф. Петренко, «математическая обработка не порождает «новое содержание», а позволяет представить исходные данные в компактной, хорошо структурированной форме, удобной для анализа и дальнейшей интерпретации» (Петренко, 2010, с. 81).

И наконец, выполняется интерпретация выделенных факторных структур, кластеров и т. д., которая связана с выделением смысловых инвариантов объектов, имеющих высокую нагрузку по данным факторам или входящих в данный кластер.

Как считает А. Г. Шмелев, пространственная метафора дает важные эвристические инструменты для формирования сложных гипотез о системном строении личностного опыта, обеспечивая высокооперациональный модельный язык и позволяя в компактной и целостной форме рассматривать и анализировать индивидуальные трансформации личностного опыта под влиянием различных психологических факторов, действующих на структуру целостного семантического пространства (Шмелев, 1994).

Аксиосемантический подход к исследованию ценностной сферы лидеров

Диагностика ценностной сферы лидеров, как уже отмечалось в настоящей главе, сталкивается с трудностями, обусловленными недостаточной искренностью, социальной осторожностью или низким уровнем осознанности базовых причин собственного поведения. Для изучения ценностной сферы лидеров нами был разработан аксиосемантический подход, основанный на экспериментальной психосемантике (Занковский, 1996). Подход состоял из следующих шагов:

1. В ходе интервью менеджерам предлагали назвать ключевые понятия, описывающие социальные образования и единицы, детерминирующие жизнедеятельность людей в целом и их поведение в организации в частности. В результате были отобраны следующие пять собственно организационных элементов: «Моя компания» (организация), «Моя работа», «Мой шеф» (руководитель), «Мои подчиненные (direct report)», «Мои коллеги (менеджеры моего уровня)»; пять более широких/узких социальных или экстраорганизационных элементов, а также сам субъект оценки: «Моя страна», «Мир (другие страны)», «Моя семья», «Мои друзья», «Мои недруги» и «Я».
2. После этого менеджерам предлагали назвать какой-либо конструкт (измерение, характеристику, понятие и т. д.), который связан с их управленческой деятельностью и является сходным или объединяющим для группы элементов. Наиболее часто

назывались конструкты с ценностной коннотацией, из числа которых были отобраны 16 организационных ценностей, названных с наибольшей частотностью и содержательно связанных с менеджерской деятельностью.

Ими оказались следующие организационные ценности: 1. Сплоченность. 2. Поддержка. 3. Гармоничность отношений. 4. Творчество. 5. Изменчивость. 6. Новаторство. 7. Функциональность. 8. Стабильность. 9. Упорядоченность. 10. Соперничество. 11. Конкуренция. 12. Эффективность. 13. Интеграция. 14. Адаптация. 15. Самостоятельность. 16. Контроль.

Для того чтобы использовать названные ценности в качестве конструктов «репертуарной решетки», каждой из них на основании дополнительного обсуждения с менеджерами был подобран антоним, то есть понятие, выражающее противоположные ценности. Таким образом получились следующие 16 пар, выступившие в качестве шкал для оценки организационных концептов:

1. Сплоченность–разобщенность; 2. Поддержка–равнодушие; 3. Гармоничность отношений – конфликтность; 4. Творчество–однообразие; 5. Изменчивость–закостенелость; 6. Новаторство–стереотипность; 7. Функциональность–дисфункциональность; 8. Стабильность–нестабильность; 9. Упорядоченность–хаотичность; 10. Соперничество–партнерство; 11. Конкуренция–монополизм; 12. Эффективность–неэффективность; 13. Интеграция–дезинтеграция; 14. Адаптация–деадаптация; 15. Самостоятельность–зависимость; 16. Контроль–бесконтрольность.

3. Затем была разработана исследовательская форма, построенная на принципах «репертуарных решеток» и включающая организационные элементы и ценностные концепты, выявленные на предыдущих этапах работы.
4. И наконец, разработанная форма была предложена менеджерам, участвовавшим в исследовании структуры организационного лидерства. Однако на этот раз из 140 менеджеров были выделены две группы, общей численностью 96 человек, одна из которых (45 человек) состояла из эффективных лидеров, другая (51 человек) из менеджеров, обладавших слабо выраженными лидерскими качествами. При этом в обеих группах менеджеры представляли три уровня организационной иерархии: линейные

менеджеры, менеджеры среднего звена и высшие менеджеры. В первой группе эти уровни были представлены соответственно 18, 15 и 12 менеджерами. Во второй – соответственно 22, 19 и 10 менеджерами.

После того как каждый из 11 элементов был оценен с помощью 16 шкал, образованных конструктами, данные сводили в матрицу $m \times n$ (элементов \times конструктов). Каждый элемент являлся «колодкой» решетки, а каждый конструкт – строкой. Таким образом, каждая клетка решетки служила числовым выражением того, в какой степени конкретный элемент обладает характеристиками, обозначенными определенным конструктом. Анализ полученных данных позволил получить количественные, качественные и пространственные характеристики репрезентаций индивидуальных и групповых систем координат. С этой целью мы использовали пакет статистических программ SPSS 10.5. Этот пакет дал возможность рассчитать корреляции между всеми парами шкальных оценок (строк) и интеркорреляции между элементами и конструктами, провести факторный анализ, построить пространство главных компонент, разместив конструкты в этом пространстве в соответствии с факторными нагрузками, и т. д.

Корреляционные матрицы как организационных/экстраорганизационных элементов, так и конструктов (ценностей) представляют большой интерес для психологического анализа; с их помощью можно обнаружить не формально организационные, а имплицитные связи между психическими отражениями организационных феноменов и их связь с ценностной сферой менеджеров.

Ряд исследователей указывает на то, что одной из важных психологических характеристик эффективной организации является наличие у ее сотрудников такого качества, как «работоцентричность» (work centrality). Под ней понимается «степень важности, которую придает индивид работе в своей жизни в любой момент времени» (England, Misumi, 1987, с. 402). Поэтому рассмотрение кросс-корреляций организационных элементов целесообразно начать с анализа когнитивных связей элемента «Моя работа» с другими организационными образованиями.

Для выборки лидеров наиболее тесно связанными с профессиональной деятельностью элементами являются «Мои коллеги (менеджеры моего уровня)» ($r=0,924, p<0,000$), «Организация» ($r=0,81, p<0,01$), «Подчиненные» ($r=0,769, p<0,001$), «Я» ($r=0,659, p<0,003$)

и «Друзья» ($r=0,616$, $p<0,006$). Единственным организационным элементом, с которым отсутствует какая-либо корреляция с работой, является «Шеф» ($r=0,033$, $p<0,451$). Это свидетельствует о том, что лидеры, вероятно, внутренне чувствуют себя достаточно самостоятельными для решения порученных им задач. Поэтому в их сознании приоритетное место занимает, прежде всего, их организационная деятельность с ее нацеленностью на результат, постоянным взаимодействием с коллегами и подчиненными. Значительно слабее у лидеров выражены связи организационных элементов с экстраорганизационными.

Иначе представления о работе и ее связях с другими сферами жизни репрезентированы в сознании менеджеров со слабыми лидерскими качествами. У них наиболее выражена связь между элементами «Моя работа» и «Шеф» ($r=0,720$, $p<0,003$), свидетельствуя о том, что у этой группы менеджеров сильно актуализирована ориентация не на собственную инициативу, не на организационные процессы и взаимодействия, которые они могут оптимизировать, а прежде всего на руководителя. При этом в целом у слабых лидеров связи элемента «Моя работа» со всеми другими элементами значительно слабее, чем у лидеров. Почти отсутствует корреляция с элементом «Мои коллеги» ($r=0,155$, $p<0,284$). По-видимому, сильная ориентация на шефа служит компенсирующим механизмом несамостоятельности и неизбежно оказывает отрицательное влияние на взаимодействие и отношения с другими коллегами-менеджерами, находящимися на том же уровне организационной иерархии.

Таким образом, отдельная, на первый взгляд, не очень важная разница в когнитивных репрезентациях может отражать глубинные ценностные ориентации в сознании менеджеров, не проявляемые (а часто намеренно скрываемые) во внешнем поведении: лидеры уверены в своих силах и возможностях и потому преимущественно ориентированы на организационную деятельность и взаимодействия как с коллегами, так и с подчиненными, а менеджеры со слабо выраженными лидерскими качествами внутренне ориентированы на властную фигуру босса.

Эту же тенденцию подтверждает анализ индивидуальных приоритетов менеджеров, то есть элементов, имеющих наибольшие корреляции с элементом «Я». Здесь мы также видим у лидеров доминирование организационных элементов «Подчиненный» ($r=0,85$, $p<0,001$), «Друзья» ($r=0,76$, $p<0,001$), «Организация» ($r=0,68$, $p<0,002$),

«Коллеги» ($r=0,666$, $p<0,002$), «Работа» ($r=0,659$, $p<0,001$), Связанность с элементом «Шеф» здесь значительно выше, но по-прежнему не является значимой ($r=0,304$, $p<0,126$), Для менеджеров со слабыми лидерскими качествами характерен иной набор приоритетных элементов: «Семья» ($r=0,921$, $p<0,000$), «Организация» ($r=0,921$, $p<0,000$), «Шеф» ($r=0,889$, $p<0,000$) и «Друзья» ($r=0,870$, $p<0,000$), Как видно, организационные и экстраорганизационные элементы здесь «перемешаны» и, несомненно, сильно влияют друг на друга. Принимая во внимание то, что элемент «Мои коллеги (менеджеры моего уровня)» отрицательно коррелирует с элементом «Я» у менеджеров этой группы ($r=-0,302$), мы можем говорить об организационной дезинтегрированности их когнитивных репрезентаций и, по-видимому, сильном влиянии экстраорганизационной сферы на организационную.

Рационализация поведения в организации всегда была предметом настойчивых усилий менеджеров и исследователей. В рамках достижения этой цели главными проблемами стали выявление и устранение иррациональных, непродуктивных и даже деструктивных поведенческих элементов. Однако мы должны учитывать, что внешнее, реальное поведение очень редко «проявляет» внутренние системы координат, в соответствии с которыми это поведение реализуется. И когда мы говорим, что лидеры внутренне воспринимают себя независимыми от своих руководителей, это вовсе не означает, что в своем реальном поведении они это демонстрируют. Напротив, нередко они могут демонстрировать (или стараться продемонстрировать) свою готовность быть исключительно инструментом реализации задач высшего руководства. Однако лидерами их делает именно внутренняя свобода и независимость, которую чувствуют и их коллеги, и их подчиненные.

Любопытно, что и лидеры, и нелидеры обнаруживают отрицательную корреляцию своего «Я» с элементом «Моя страна» ($r=-0,329$ и $r=-0,156$ соответственно). Возможно, это проявление общей тенденции размывания патриотических идей и пренебрежения ими, доминирующей в современном обществе, и стремлением многих менеджеров сделать карьеру в иностранной компании. Однако современный бизнес невозможен без поддержки или разрешения государства, а также без благоприятного (или по крайней мере терпимого) отношения со стороны других стран (напр. ВТО, ЕС и т. д.). Поэтому интересно, как элемент «Организация» связан в сознании

менеджеров с элементами «Моя страна», «Мир» и «Враги». Поразительно, что и лидеры, и слабые лидеры ощущают отсутствие тесных связей между государством (страной) и своей организацией ($r=-0,370$ и $r=-0,180$ соответственно), но в то же время не страдают фобиями по поводу вражеского окружения, воспринимая как нормально-умеренные или тесные свои связи с врагами/недругами ($r=0,230$, $p<0,196$ и $r=0,616$, $p<0,006$ соответственно). К сожалению, здесь трудно дать адекватную интерпретацию, так как под врагами/недругами менеджеры могли понимать как своих конкурентов, так и внешних недругов страны. Заслуживает внимания и то, как менеджеры видят свою организацию по отношению к другим странам (миру): для лидеров свойственно противопоставлять свою организацию и ее интересы другим странам ($r=-0,247$, $p<0,006$); для нелидеров, напротив, воспринимать свою организацию как неразрывно связанную с миром ($r=0,809$, $p<0,000$).

Не меньший интерес представляет анализ того, как «увязаны» в организационно-личностной системе базовые элементы организационной структуры. Как мы уже отмечали, рассматривая организационную структуру, важнейшей характеристикой организации, способной эффективно адаптироваться в условиях постоянных изменений рынка и других внешних факторов, детерминирующих ее деятельность, является интеграция базового уровня (operating core), высшего руководства (top management), менеджмента среднего и низового уровней (middle line), техноструктуры (technostructure) и вспомогательного персонала (supporting staff) (Minzberg, 1989). При этом наибольшую важность в современных условиях приобретает интеграция вертикальной статусной иерархии по линии «высшее руководство – менеджмент среднего уровня – менеджеры низового уровня – исполнительский уровень». Так как респонденты настоящего исследования представляли менеджмент всех уровней, то элементы «Мой шеф», «Мои коллеги» и «Мои подчиненные» могли рассматриваться как репрезентации указанных элементов организационной структуры в их сознании.

Любопытно, что в сознании менеджеров-лидеров вертикальная статусная иерархия представлена очень аморфно: элемент «Шеф» имеет слабо отрицательные корреляционные связи и с менеджерами, и с исполнителями, и даже с самой организацией ($r=-0,141$, $r=-0,026$, $r=-0,185$ соответственно). По-видимому, для реализации собственного лидерского потенциала менеджерам важно вос-

принимать организацию несовершенной, ощущать ее потребность в их структурирующем воздействии.

Разумеется, не исключено, что подобные когнитивные репрезентации отражают реальную организационную ситуацию, которая оказывается благоприятной для проявления лидерских качеств. В сознании менеджеров со слабо выраженными лидерскими характеристиками внутриорганизационная иерархия выглядит иначе: здесь слабоотрицательная связь «Шефа» с менеджерами компенсируется среднесильной корреляцией с подчиненными и сильными связями с самой организацией ($r = -0,090$; $r = 0,358$, $p < 0,086$; $r = 0,880$, $p < 0,000$). По-видимому, представления о сильном и интегрированном в организацию боссе во многом блокируют стремление и возможности менеджеров этой группы проявлять свое лидерство в полной мере. В этом контексте считаем, что предложенный нами метод может быть чрезвычайно полезным как при объяснении парадоксов и неудач в поведении менеджера, так и при выявлении скрытых психологических механизмов их эффективности или деструктивности.

Большой интерес представляют различные количественные коэффициенты, рассчитанные на основании кросс-корреляционных матриц и позволяющие определить некоторые структуры и содержательные характеристики когнитивных репрезентаций, например, центральность элемента, расстояния между элементами и т. д. В этом исследовании мы рассчитали так называемые баллы взаимосвязи между элементами. Они представляют собой квадраты коэффициентов корреляции каждого элемента, для избавления от дробей умноженные на 100. Просуммировав баллы взаимосвязи для каждого элемента, мы получили числовое выражение общей дисперсии, объясняемой данным элементом. Результаты показывают значительную количественную и структурно-содержательную разницу в исследуемых когнитивных репрезентациях (рисунок 4.6).

Показатели взаимосвязи между элементами и доминантности некоторых из них в сознании менеджеров демонстрируют, что рассматриваемые группы по-разному интегрированы в организационный и экстраорганизационный контекст. Характерно, что главными узлами, стягивающими все максимальное количество связей, для лидеров оказываются подчиненные, а для менеджеров со слабо выраженными лидерскими качествами – собственное «Я». Особенно ярко различия в структуре репрезентаций проявляются в отношении организационных элементов (рисунок 4.7). Если элементы «Ра-

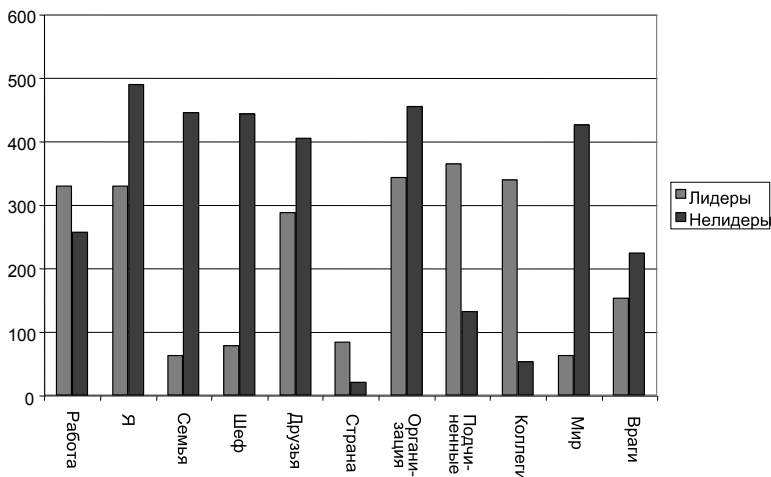


Рис. 4.6. Гистограмма взаимосвязи и доминантности организационных и экстраорганизационных элементов, представленных в сознании менеджеров-лидеров и менеджеров с невыраженными лидерскими качествами

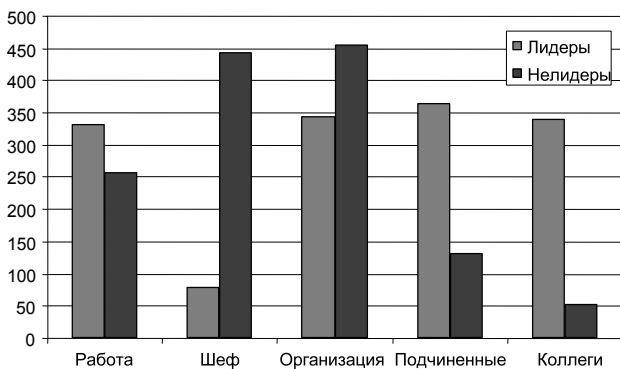


Рис. 4.7. Гистограмма взаимосвязи и доминантности организационных элементов, представленных в сознании менеджеров-лидеров и менеджеров с невыраженными лидерскими качествами

бота» и «Организация» почти одинаково представлены в сознании менеджеров обеих групп, то у лидеров отчетливо просматривается ориентация на подчиненных и коллег-менеджеров, а у нелидеров – на шефа.

Проведенный нами факторный анализ (метод главных компонент с поворотом факторных структур Varimax-методом) позволил выявить ведущие факторы, которые, по-видимому, лежат в основе наблюдаемого поведения. Полученные факторные структуры представлены в таблице 4.5.

Факторный анализ выявил важные различия в доминирующих факторах. Для лидеров таким фактором был организационный, тесно объединивший все организационные элементы (за исключением элемента «Шеф»). Вторым фактором был фактор «Моя страна», в который органично вошел элемент «Семья». И наконец, третьим фактором оказался фактор «Мир», дополненный элементом «Шеф». Для менеджеров с невыраженными лидерскими качествами доминирующим был эгоцентрический фактор, в который помимо главенствующего «Я» прежде всего вошли «Семья» и «Друзья». Вторым фактором неожиданно оказался фактор «Коллеги/менеджеры моего уровня», который при анализе корреляционных связей постоянно характеризовался отрицательными значениями. Однако если мы

Таблица 4.5

Факторные структуры, характеризующие представленность организационных и экстраорганизационных элементов в сознании менеджеров-лидеров (слева) и менеджеров со слабо выраженными лидерскими качествами (справа)

Элементы	Факторы			Элементы	Факторы		
	1	2	3		1	2	3
ПОДЧИНЕННЫЕ	0,932	-0,164	0,124	Я	0,974	0,073	-0,011
КОЛЛЕГИ	0,908	-0,011	-0,245	СЕМЬЯ	0,955	-0,128	0,101
РАБОТА	0,902	0,122	-0,252	ДРУЗЬЯ	0,926	-0,062	-0,088
ОРГАНИЗАЦИЯ	0,893	-0,260	-0,161	ОРГАНИЗАЦИЯ	0,908	0,267	-0,042
Я	0,883	0,024	0,271	МИР	0,899	0,011	0,244
ДРУЗЬЯ	0,800	0,085	0,475	ШЕФ	0,883	0,333	-0,053
ВРАГИ	0,602	0,422	-0,020	РАБОТА	0,553	0,545	0,438
СТРАНА	-0,284	0,841	-0,045	ПОДЧИНЕННЫЕ	0,432	0,257	0,419
СЕМЬЯ	0,129	0,712	0,278	КОЛЛЕГИ	-0,372	0,813	-0,124
МИР	-0,126	0,118	0,883	ВРАГИ	0,516	0,686	0,071
ШЕФ	0,083	0,562	0,570	СТРАНА	-0,182	-0,103	0,910

обратим внимание на то, что из двух элементов, вошедших в этот фактор, вторым является фактор «Враги», все встает на свои места. Третьим фактором у этой группы оказался фактор «Страна».

Таким образом, на основании корреляционного и факторного анализов мы видим две довольно четкие системы внутренних приоритетов: ориентацию на организацию и ее сотрудников для эффективных лидеров и ориентацию на себя и повышение собственного статуса в организации для менеджеров с невыраженными лидерскими качествами. Так как элементы оценивались в пространстве ценностных конструкторов, то есть все основания утверждать, что выявленные ориентации имеют ценностные основания, то есть выражают определенную направленность личности, ее ценностные приоритеты.

Аксиосемантический подход позволяет изучать не только элементы и их взаимосвязи, но и конструкторы (то есть ценности), построив пространство главных компонент и разместив конструкторы в этом пространстве в соответствии с факторными нагрузками. Иными словами, мы имеем возможность на основании ценностной оценки организационных элементов исследовать сами ценностные оценки, причем делать это, не спрашивая напрямую о ценностях, а изучая их косвенно, во многом проективно. Полученные нами результаты интересны прежде всего с точки зрения структуры и содержания ценностей, а не степени их выраженности. Доминирующими ценностями лидеров выступают «добросовестность», «новаторство» и «сплоченность», в то время как у менеджеров с невыраженными лидерскими свойствами базовыми ценностями оказались «прибыльность», «функциональность» и «поддержка».

Интересно, что «прибыльность», доминирующая у слабых лидеров, была «аутсайдером» у лидеров, и наоборот: доминирующая у последних ценность «сплоченность» была наименее привлекательной для нелидеров. По-видимому, ценностная ось «сплоченность–прибыльность» является важной координатой в ценностных системах исследуемых групп.

Анализируя ценностную сферу менеджеров, мы предположили, что лидерами, вероятно, выступают и воспринимаются те, кто в наибольшей степени соответствует той ценностной атмосфере, которая доминирует в организации. Анализ показал, что ведущими у рядовых сотрудников оказались ценности «Справедливость», «Поддержка» и «Творчество», а среди самых отвергаемых – уже упоминавшаяся «Прибыльность».

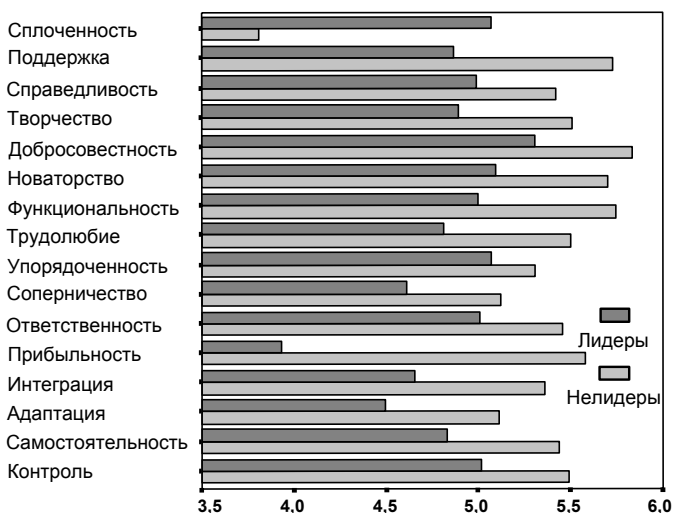


Рис. 4.8. Структура организационных ценностей, разделяемых менеджерами-лидерами и менеджерами со слабо выраженными лидерскими качествами, выявленная с помощью метода социокогнитивных репрезентаций

Факторный анализ выявил различия в имплицитных ценностных структурах. Ведущими факторами у менеджеров-лидеров стали «Трудолюбие» и «Контроль», у менеджеров со слабо выраженными лидерскими качествами – «Соперничество» и «Прибыльность», а у рядовых сотрудников – «Справедливость», «Прибыльность» с доминирующей отрицательной факторной нагрузкой и «Творчество».

Для того чтобы проверить гипотезу о том, что лидерами выступают и воспринимаются те, кто в наибольшей степени соответствует той ценностной атмосфере, которая доминирует в организации, мы провели корреляционный анализ организационных ценностей, представленных в репрезентациях менеджеров-лидеров, менеджеров со слабо выраженными лидерскими качествами и подчиненных указанных менеджеров. Результаты этого анализа представлены в таблице 4.6.

Корреляционный анализ подтвердил нашу гипотезу, продемонстрировав, что организационные ценности, представленные в репрезентациях менеджеров-лидеров, в наибольшей степени соответствует той ценностной атмосфере, которая доминирует в организации,

Таблица 4.6

Факторные структуры организационных ценностей, разделяемых менеджерами-лидерами, менеджерами

со слабо выраженными лидерскими качествами и большинством рядовых сотрудников

Ценности лидеров	Факторы		Ценности нелидеров	Факторы		Ценности подчиненных	Факторы		
	I	II		I	II		I	II	III
Трудолюбие	0,947	0,194	Соперничество	0,932	0,191	Справедливость	0,955	0,092	-0,006
Ответственность	0,922	0,265	Творчество	0,918	0,197	Соперничество	0,864	0,170	-0,098
Функциональность	0,840	0,469	Поддержка	0,915	0,129	Адаптация	0,862	0,255	0,008
Добросовестность	0,753	0,599	Интеграция	0,853	0,399	Контроль	0,858	0,166	0,283
Прибыльность	-0,745	-0,366	Сплоченность	-0,804	-0,335	Сплоченность	0,763	0,519	0,145
Поддержка	0,736	0,649	Адаптация	0,769	0,485	Новаторство	0,714	0,432	-0,393
Справедливость	0,715	0,581	Справедливость	0,743	0,531	Трудолюбие	0,708	0,580	-0,371
Самостоятельность	0,697	0,657	Функциональность	0,711	0,640	Упорядоченность	0,704	0,624	0,010
Сплоченность	0,644	0,572	Контроль	0,594	0,308	Поддержка	0,677	0,404	0,052
Соперничество	0,529	0,241	Упорядоченность	0,292	0,948	Прибыльность	0,228	-0,900	0,107
Контроль	-0,656	0,959	Добросовестность	0,055	0,889	Самостоятельность	0,438	0,836	0,134
Упорядоченность	0,352	0,888	Ответственность	0,253	0,888	Добросовестность	0,519	0,796	0,097
Новаторство	0,405	0,793	Самостоятельность	0,452	0,787	Функциональность	0,510	0,775	-0,214
Творчество	0,571	0,774	Трудолюбие	0,589	0,755	Интеграция	0,551	0,745	0,232
Адаптация	0,642	0,748	Новаторство	0,655	0,710	Ответственность	0,532	0,589	-0,483
Интеграция	0,655	0,702	Прибыльность	0,604	0,640	Творчество	0,127	0,078	0,945

то есть ценностным репрезентациям подавляющего большинства сотрудников организации ($r=0,635$, $p<0,008$). У менеджеров со слабо выраженными лидерскими качествами этот показатель оказался почти вчетверо ниже ($r=0,171$, $p<0,528$). Показательно, что ценностные структуры обеих групп менеджеров имели практически нулевую корреляцию ($r=-0,002$, $p<0,994$).

Таким образом, нам удалось продемонстрировать, что лидерство детерминировано не столько определенными поведенческими моделями (именно этот подход до сих пор доминирует в зарубежной психологии), сколько определенными ценностными ориентациями, которых придерживаются менеджеры. Мы выделили две, довольно четкие системы внутренних приоритетов: организационно-личностная ориентация (то есть ориентация на организацию и ее сотрудников) для лидеров и эгократическая (то есть ориентация на себя и власть в организации) для менеджеров со слабо выраженными лидерскими качествами. Были выявлены как особенности ценностных отношений к организационным и экстраорганизационным явлениям, так и специфика самой ценностной структуры. Показано, что организационные ценности, представленные в репрезентациях менеджеров-лидеров, в наибольшей степени соответствует той ценностной атмосфере, которая доминирует в организации, то есть ценностным репрезентациям подавляющего большинства сотрудников организации.

Таблица 4.7

Корреляция организационных ценностей,
представленных в репрезентациях менеджеров-лидеров,
менеджеров со слабо выраженными лидерскими качествами
и подчиненных указанных менеджеров

		ЛИДЕ- РЫ	НЕЛИ- ДЕРЫ	ПОДЧИ- НЕННЫЕ
ЛИДЕРЫ	Коэффициент корреляции Пирсона	1,000	-0,002	0,635
	Статистическая значимость		0,994	0,008
НЕЛИДЕРЫ	Коэффициент корреляции Пирсона	-0,002	1,000	0,171
	Статистическая значимость	0,994		0,528
ПОДЧИ- НЕННЫЕ	Коэффициент корреляции Пирсона	0,635	0,171	1,000
	Статистическая значимость	0,008	0,528	

Примечание: ** Статистически значимая корреляция на уровне $p < 0,01$.

Таким образом, мы можем говорить о том, что в современном мире организационное лидерство становится решающим фактором, определяющим не только эффективность, но и миссию организации. При этом в структуре важнейших компетенций основная нагрузка приходится на ценностно-мировоззренческую сферу, которая становится ключевой. Долгосрочная эффективность менеджера определяется не столько традиционным набором компетенций, сколько особенностями направленности его личности. Значительно более эффективными были менеджеры с организационной ориентацией и тесной связью с социумом, что нельзя сказать о менеджерах с высоким эгоцентризмом и преимущественной ориентацией на власть в организации. При этом роль ценностной ориентации менеджера, часто скрытой за социально одобряемыми лозунгами и плохо идентифицируемой по внешнему поведению, приобретает все большее значение по мере того, как индивид приближается к позиции организационного лидера. Именно это неизбежно приводит нас к вопросу о взаимосвязи организационного лидерства и корпоративной культуры, которой посвящена следующая глава.

Итак, мы представили результаты целого ряда исследований ценностной сферы лидеров, включая лонгитюдные и кросс-культурные исследования. Показано, что традиционные методы исследования ценностей с помощью ценностных опросников обладают серьезными ограничениями: они в большей степени выявляют «поверхностный» уровень ценностей, соотносимый с теми, которые декларируются организацией. При этом глубинные ценностные основания, во многом определяющие поведение и деятельность лидера, оказываются недоступными для исследования.

Эти ограничения преодолеваются в новом аксиосемантическом методе исследования лидерства, который базируется на развитии и приложении экспериментальной психосемантики к проблематике лидерства. В задачу психосемантики входит изучение генезиса, строения и функционирования индивидуальной системы значений, через призму которой субъект воспринимает мир, других людей, самого себя. Человек предстает носителем определенной картины мира, неким микрокосмом индивидуальных значений и смыслов. Психосемантика позволяет вскрыть глубинные, бессознательные структуры, рассматривая их не как самостоятельную психологическую реальность, противостоящую сознанию, а как нижележащие уровни сознания, характеризующиеся меньшей расчлененностью

и рефлексивностью. Центральным в психосемантическом подходе является понятие «значения» как образующей сознания. Проследивая генезис значения от его простейших форм до наиболее развитой – научного понятия, исследователь по сути дела получает возможность изучать онтогенез сознания.

Развивая психосемантический подход и применяя его для исследования лидерства, мы прежде всего сделали акцент на реконструкции индивидуальных систем *ценностных* значений и смыслов, что позволило увидеть глубинные, ценностные координаты, в соответствии с которыми лидер воспринимает мир и выстраивает свою деятельность. Этот подход во многом противостоит поведенческому подходу, до сих пор доминирующему в исследованиях лидерства.

Исследование экспрессивных, когнитивных и символических аспектов деятельности организации, которые представляют собой коллективные формы сознания, является чрезвычайно важным при анализе современных организационных культур. Повышенный интерес к изучению коллективных форм сознания отчетливо прослеживается в исследованиях идеологий, верований, символов, мифов, когнитивных карт и организационной культуры. В каждом случае ученые указывают на возрастающую необходимость рассмотрения организаций как систем сознательно координируемых коллективных действий, в ходе которых их участники вовлечены в непрерывный, интерактивный и творческий процесс порождения смысла существования в целом и смысла труда – в частности.

В контексте аксиосемантического подхода основной акцент делается на понимании культуры как коллективного сознания, или как общей системы знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения.

Основное различие между бихевиористской и когнитивной парадигмами состоит в том, какую роль выполняют в них внутренние репрезентации. В бихевиористской парадигме деятельность субъекта в значительной степени контролируется различными внешними условиями, такими, например, как условные и безусловные стимулы, или формами депривации. В когнитивной же парадигме эта деятельность в решающей степени есть функция субъективных репрезентаций внешней среды.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, члены организации формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям – миссии

организации, планированию, мотивационной политике, качеству труда и т. д. Такие «системы координат» не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями организаций или индивидов, однако очень часто они детерминируют организационное поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. Иными словами, то, что делает менеджер, в значительной степени является функцией его когнитивных репрезентаций организационной среды. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей, снижая эффективность коллективной деятельности. Преобладающие системы ценностей, которые доминируют в организации, выступают в качестве важных детерминант ее культуры.

Такой подход предполагает изучение внутренних оснований поведения лидера как системы субъективных значений, которые разделяются членами конкретной организации и являются для внешнего наблюдателя определенными правилами, выполняемыми данной организацией. Базовое положение подхода состоит в том, что организационные действия, включая стратегические решения руководства, структурированы с помощью систем конструкторов, которые члены организации используют для интерпретации и прогнозирования событий. Эти системы конструкторов, или «когнитивные инфраструктуры», расширяют или же ограничивают диапазон поведенческих и когнитивных возможностей представителей организации.

Анализ полученных данных позволил получить количественные, качественные и пространственные характеристики индивидуальных репрезентаций лидеров и обнаружить не формально организационные, а имплицитные связи между психическими отражениями различных организационных феноменов.

Глава 5

Корпоративная культура как ценностное пространство организационного лидерства

Корпоративная культура как система ценностей, разделяемых сотрудниками организации

Говоря об организационном лидерстве как лидерстве, ориентированном на этические ценности, мы неизбежно приходим к феномену, который за три последних десятилетия стал чрезвычайно популярным среди психологов, экспертов по управлению и менеджеров-практиков. Этим феноменом является организационная, или корпоративная, культура¹ – «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами» (Kilmann, Saxton, Serpa, 1986, с. 89).

Культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако вплоть до начала 80-х годов XX века процессы формирования организационной культуры во всем мире шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта организационной власти, ни исследователей. Если культура орга-

1 Понятия «организационной» и «корпоративной» культуры рассматриваются нами как очень близкие по содержанию. Подобно тому как «организация» является более широким (родовым) понятием по отношению к «корпорации», так и организационная культура охватывает все типы организаций. В то же время крупные современные корпорации являются эталонными моделями для всех иных организационных форм.

низации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности. Поэтому современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. Иными словами, об организационной культуре можно говорить только в том случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации.

Организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности (Smircich, 1983).

Культура придает смысл многим нашим поступкам. Поэтому понимать жизнь и деятельность людей в организациях можно, лишь учитывая это важное явление. Многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям – миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных

возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности (Dunn, Cahill, Dukes, Ginsberg, 1986).

Таким образом, организационная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация функционирует именно таким, а не иным образом. Организационная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые большинством работников.

Организационная культура включает в себя не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого организацией положения на рынке и в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, рыночной и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Например, организационная культура немецкой корпорации Сименс (Siemens AG) нагляднее всего проявляется в следующих принципах:

1. *Ответственность*: приверженность этическим и ответственным действиям. Сотрудники компании полны решимости в своем поведении следовать самым высоким юридическим и этическим требованиям. Мы ведем наш бизнес в соответствии с высочайшими профессиональными и этическими стандартами и процедурами: мы нетерпимы к любым проявлениям поведения, не совместимого с требованиями корпоративной этики. Принципы, основанные на этой ценности, служат для нас ключевым ориентиром при принятии бизнес-решений. Мы всеми силами стремимся способствовать тому, чтобы наши бизнес-партнеры, поставщики и другие, заинтересованные в сотрудничестве с нами лица, придерживались упомянутых стандартов этического поведения.
2. *Совершенство*: постоянное стремление к эффективной деятельности и превосходным результатам. Сотрудники компании ставят перед собой амбициозные цели, основанные на нашем видении миссии организации и сверенные с плановыми пока-

зателями, и делают все возможное для их достижения. Во благо наших клиентов мы стремимся обеспечить высочайшее качество, предлагая решения, которые превосходят ожидания.

Стремление к совершенству требует от нас определения путей непрерывных улучшений и постоянного пересмотра существующих процессов. Это также требует движения навстречу изменениям, с тем чтобы мы оказались в нужном месте, когда откроются новые возможности. Совершенство также означает привлечение самых талантливых сотрудников и обеспечение их навыками, знаниями и возможностями для достижения высочайших результатов. Мы глубоко привержены культуре высоких достижений.

3. *Инновативность*: нацеленность на инновации для получения устойчивой прибыли. Инновации – краеугольный камень успеха компании Сименс. Мы тесно увязываем научно-исследовательскую деятельность с нашей бизнес-стратегией, являемся обладателями ключевых патентов и занимаем мощные позиции как в уже разработанных, так и в перспективных технологиях. Наша цель – быть законодателями моды во всех бизнес-отраслях, где работает компания. Мы даем возможность нашим сотрудникам применить всю свою энергию и раскрыть свой потенциал, устремляясь к новому и необычному. Мы ищем творческие подходы во всем, что проявляется в оригинальности, изобретательности и находчивости.

Мы – предприниматели, чья нацеленность на инновации приносит успех в глобальном масштабе. Мы оцениваем успешность наших инноваций успехом наших клиентов. Мы постоянно обновляем наш портфолио, стремясь дать ответ на самые актуальные вопросы современного общества, что позволяет нам добиваться устойчивых и высоких результатов (см. Корпоративный сайт компании Siemens AG).

По словам президента и генерального директора Сименс АГ П. Лешера, «ценности компании – это система координат для мыслей и действий сотрудников. Они являются основой и для наших устремлений, и для наших традиций как передовой компании, которая стремится придать миру устойчивое и прогрессивное развитие. Только когда мы сохраняем верность нашим ценностям и нашему видению жизни, мы сможем быть успешными в долгосрочной перспективе» (там же).

Таким образом, организационная культура оказывается своеобразным ценностным «полем», которое объединяет организацию в единое целое, задавая систему ценностных координат как для сотрудников-исполнителей, так и для менеджмента. При этом организационный лидер, с одной стороны, выступает субъектом формирования культуры, с другой – объектом влияния самой культуры.

Существует много подходов к анализу содержательной стороны той или иной организационной культуры. Ф. Харрис и Р. Моран (Harris, Moran, 1991) предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

1. *Осознание себя и своего места в организации:* в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм.
2. *Коммуникационная система и язык общения:* использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности.
3. *Внешний вид, одежда и самопрезентация на работе:* разнообразие униформы, деловых стилей, норм использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.
4. *Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи:* как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание у работников с разным организационным статусом и т. п.
5. *Осознание времени, отношение к нему и его использование:* восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности.
6. *Взаимоотношения между людьми:* влияние на межличностные отношения таких характеристик, как возраст, пол, националь-

ность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т. д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов.

7. *Ценности и нормы*: первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения.
8. *Мировоззрение*: вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжество добра или неверие в это и т. п.
9. *Развитие и самореализация работника*: бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на возможности его профессионального роста.
10. *Трудовая этика и мотивирование*: отношение к работе как к ценности или к повинности; ответственность за свой труд или безразличие к его результатам; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации (Schein, 1983).

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают концепцию организационной культуры, придают ей смысл. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об орга-

низационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, то есть собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

В организации может существовать и такой тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных *контркультур* могут быть выделены следующие виды:

- 1) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;
- 2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;
- 3) оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения потребностей. В определенном смысле, организационные контркультуры являются выражением недовольства тем, как организационная власть распределяет организационные ресурсы. Особенно часто подобная ситуация возникает в период организационных кризисов или реорганизации. В этих условиях некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными или даже доминирующими.

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью тех-

нологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т. п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культур. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

- 1) «глубиной»;
- 2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;
- 3) ясностью приоритетов.

«Глубина» организационной культуры обуславливается количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому, является умеренно сильная организационная культура.

Среди факторов формирования организационной культуры и методов ее поддержания следует отметить следующие:

1. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и к обществу.
2. *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на том или ином отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.
3. *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т. п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.
4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии, которые выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение; их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.
5. *Кадровая политика организации*. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. То, на основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по дви-

жению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании либо начать осуществлять более жесткий профессиональный отбор, либо перейти к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту (Моритани, 1986). Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное влияние на формирование поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации — результат целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное – организационные ресурсы, направленные на реализацию и утверждение этих лозунгов и норм в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

Влияние культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации. Выделяется четыре основных подхода к решению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- 1) *игнорируется* культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- 2) система управления *подстраивается* под существующую в организации культуру; этот подход базируется на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих

препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию. Так, при переходе от механистической к органической схеме организации на многих производственных предприятиях долгое время не удастся изменить организационную культуру на сборочных участках. В этом случае в решении проблемы может помочь данный подход;

- 3) *делаются попытки изменить* культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее сложный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть главным для достижения долговременного успеха фирмы;
- 4) *изменяется* стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

В целом можно выделить два пути влияния организационной культуры на жизнь организации.

Первый, как это было показано выше, когда культура и поведение взаимно влияют друг на друга.

Второй – культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают.

Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные служат основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с *уровнем организационного взаимодействия*: организация–внешняя среда; группа–группа; индивид–организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как *эффективность* их функционирования с точки зрения интересов организации, так и *удовлетворенность*. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, то есть быть преимущественно ориентированной на *краткосрочную* или *долгосрочную* перспективу.

В. Сате (Sathe, 1985) выделил семь процессов, посредством которых культура влияет на организационную деятельность: 1) кооперация между индивидами и частями организации; 2) принятие решений; 3) контроль; 4) коммуникации; 5) лояльность организа-

ции; 6) восприятие организационной среды; 7) оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими взглядов и убеждений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других – внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на *принятие решений* осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса *контроля* заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.

При *рыночном* механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации. *Административный* механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. *Клановый* механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках данной культуры. По мере роста и развития органи-

зации клановой механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на *коммуникации* происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости обсуждения в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других – наоборот.

Индивид чувствует себя *посвященным организации* тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности, то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая *оправдание их поведению*. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия активизируют существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение поведения. Однако для успеха этого процесса необходимо закрыть им возможность оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотермен обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации (Питерс, Уотерман, 1986). Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленчес-

кую практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху: 1) вера в то, что даже неоптимальные действия лучше бездействия; 2) связь с потребителем; 3) поощрение автономии и предприимчивости; 4) рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности; 5) знание своих подчиненных; 6) запрет заниматься тем, чего не знаешь; 7) простая структура и немногочисленный штат управления; 8) одновременные гибкость и жесткость организационной структуры.

Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно принятию наихудшего решения.

Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину организационной культуры таких фирм.

Поощрение автономии и предприимчивости. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации преданий и историй о своих собственных героях.

Главный ресурс любой организации – люди. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется удовлетворенностью ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знай тех, кем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний считается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Experto crede¹. Данное положение относится к разряду важнейших характеристик культуры успешно действующих фирм.

1 Experto crede (лат.) – верь знающему (эксперту).

Эти фирмы не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простая структура и немногочисленный штат управления. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

Одновременные гибкость и жесткость оргструктуры. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур. Поощряются новаторство и стремление брать на себя инициативу и ответственность. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

В наиболее общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели Т. Парсонса (Parsons, 1960). Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели – AGIL: adaptation (адаптация); goal-seeking (достижение целей); integration (интеграция) и legitimacy (легитимность).

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и, наконец, быть признанной обществом и другими организациями.

Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами (инструмента-

ми) выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, что такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Структура корпоративной культуры

Анализируя структуру организационной культуры, исследователи выделяют ее следующие компоненты:

1. *Мировоззрение сотрудников* – представления об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивидов, их этнической культурой и религиозными представлениями.

Значительные различия в мировоззрении работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и уважительного принятия позиций друг друга. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. Подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

2. *Организационные ценности*, то есть предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и внутренним миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентаций, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому возможно

как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с *организационным фольклором*: с системой бытующих в устной форме рассказов, преданий и анекдотов, в которых подчас заключены некоторая достойная уважения организационная ситуация, идея, пример или характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

3. *Стили поведения*, характеризующие работников конкретной организации. Сюда относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также *символы*, которые несут в себе особый смысл именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.
4. *Нормы* – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся и так называемые «правила игры», которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.
5. *Психологический климат* в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую психологическую атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

Известный специалист по организационной психологии Э. Шейн (Schein, 1983) предлагает выделять три уровня корпоративной культуры: поверхностный, внутренний и глубинный (рисунок 5.1).

Поверхностный уровень включает такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т. п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах корпоративной культуры. Характерная особенность данного уровня культуры состоит в том, что, несмотря на очевидность, его крайне сложно интерпретировать с точки зрения внутреннего содержания. Основная проблема всегда состоит в неоднозначности формы. Понять смысл любого подобного явления можно лишь при одновременном изучении культуры на более глубоких уровнях.

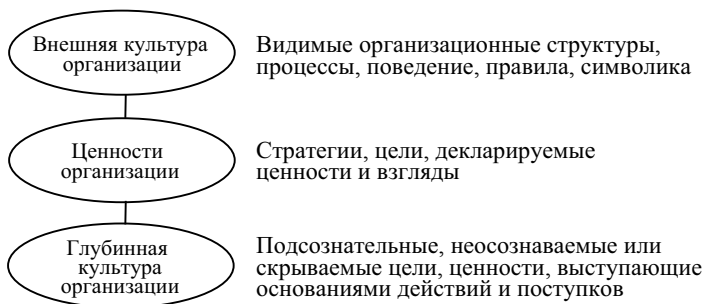


Рис. 5.1. Структура корпоративной культуры (по Э. Шейну)

На *внутреннем уровне* изучению подвергаются декларируемые ценности, выраженные в символах и языке. Ценности, выражая положительную или отрицательную значимость для индивида различных явлений или предметов материального и духовного мира, выступают внутренней основой отношений человека к себе, окружающим и к миру в целом.

Ценностные ориентации, являясь важнейшими элементами внутренней структуры личности, закрепляются жизненным опытом индивида и отграничивают значимое, существенное для данного человека, от незначимого, несущественного. Совокупность сложившихся, устоявшихся ценностных ориентаций образует своего рода систему личностных координат, обеспечивающую устойчивость и преэминентность определенного типа поведения и деятельности, выраженную в направленности потребностей и интересов человека в общественной жизни. В силу этого ценностные ориентации выступают важнейшим фактором, регулирующим и детерминирующим поведение человека.

Ценности не всегда осознаются индивидом, не теряя при этом своего регулятивного влияния. Сам человек может вообще не думать о том, что он осуществляет ценностное отношение к действительности, однако действенная сила ценностного отношения от этого не ослабевает (Леонтьев, 1996).

Если провозглашаемые ценности соответствуют внутренним ценностным координатам, то их словесное выражение в форме принципов работы способствует консолидации организации, являясь средством самоидентификации и формулировки миссии. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и снижают эффективность коллективной деятельности. Здесь мы переходим на *глубинный уровень* культуры, на уровень базовых представлений. На этом уровне мы можем рассматривать организацию как систему сознательно координируемых коллективных действий, в ходе которых их участники вовлечены в непрерывный, интерактивный и творческий процесс порождения смысла существования в целом и смысла основной деятельности, в частности. Интериоризированные ценностные предположения нередко трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Они не вызывают у сотрудников возражений или сомнений, и потому изменение их крайне затруднительно. Для того чтобы привнести в эту сферу нечто новое,

необходимо изменить некоторые из наиболее устойчивых элементов внутренней личностной структуры членов организации.

Культура любой организации, по мнению Е. Шейна, может изучаться на трех указанных уровнях: уровне внешней культуры, уровне ценностей и уровне базовых представлений. Однако если исследователь не сумеет расшифровать структуру и содержание базовых представлений, он не сможет ни правильно истолковать внешние проявления культуры, ни дать адекватную оценку принятым в организации ценностям. Иными словами, сущность культуры организации можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности.

Следует отметить, что выделенные Е. Шейном уровни анализа в том или ином виде учитываются и другими исследователями корпоративной культуры (Пригожин, 2003; Спивак, 2001; Harris, Moran, 1991). В предлагаемом нами подходе эти уровни рассматриваются в качестве равноправных компонентов (блоков) системы корпоративной культуры.

Ценности, как известно, не присущи ребенку от рождения, и процесс их формирования – это процесс интериоризации личностью социальных, декларируемых ценностей (Донцов, 1975). По сути дела, указанные уровни – это уже рассмотренные нами взаимопереходящие формы существования ценностей: 1) организационные или общественные идеалы, выраженные в декларируемых ценностях; 2) внешнее, предметное воплощение этих идеалов в поведении и общении сотрудников, внешних организационных характеристиках, в предлагаемых организацией товарах и услугах, в используемых технологиях и т. д.; 3) базовые представления или ценностно-мотивационные структуры личности, побуждающие ее к предметному воплощению организационных ценностей в своем поведении и деятельности. Иными словами, все три блока выступают не уровнями, а взаимодействующими компонентами единой системы, работу которой можно упрощенно представить серией непрерывных взаимопереходов: декларируемые ценности усваиваются личностью и начинают в качестве «моделей должного» побуждать ее к активности, в процессе которой происходит предметное воплощение этих моделей: предметно воплощенные ценности, в свою очередь, становятся основой для формирования организационных идеалов и т. д. (Донцов, 1975; Леонтьев Д. А., 1996).

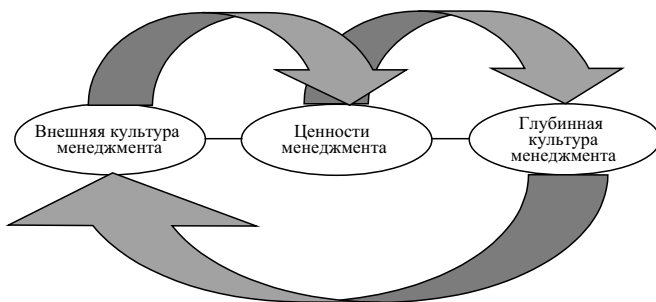


Рис. 5.2. Трехкомпонентная система корпоративной культуры

Таким образом, мы можем представить корпоративную культуру не как трехуровневую, а как трехкомпонентную систему, которая находится в непрерывном развитии (рисунок 5.2).

Важно отметить, что есть еще одно общее свойство современных исследований структуры корпоративной культуры: в них неизменно доминирует представление о культуре как явлении, пронизывающем организацию сверху донизу и объединяющем ее в некое социально-психологическое образование с выраженным уровнем однородности. Эти однородность и единство подчеркиваются или принимаются как данность даже при рассмотрении совершенно разных корпоративных культур или субкультур внутри одной организации. Если же речь идет о субкультурах, которые в той или иной форме отвергают декларируемые организацией цели и ценности, то, как правило, подобные ситуации рассматриваются как некие отклонения от модели нормального функционирования организации, которые преимущественно возникают в период реорганизаций или организационных кризисов.

Исходя из ранее обоснованной противоречивой природы организации и возвращаясь к базовому организационному противоречию между общей целью организации и индивидуальными целями сотрудников, мы ставим под сомнение указанную гомогенность организационной культуры, которая, на наш взгляд, представляет собой скорее идеал, чем реальность. Эта идеализация не только затушевывает внутренние сущностные противоречия культуры, обеспечивающие ее развитие, но и выводит корпоративную культуру из исторического контекста, делая ее вневременным явлением.

Построенная на принципах Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, А. Слоана и др. (Беннис, Нанус, 1995; Занковский, 2009; Файоль, 1924), современная организация существует почти сто лет, а исследования корпоративной культуры в организационной психологии начались лишь в последние четверть века. Было бы ошибочно предполагать, что культура появилась только с началом соответствующих психологических исследований.

Кроме того, отказ от принципа историзма, как известно, не позволяет вскрыть все многообразие связей любого явления и восстановить внутреннюю логику его развития.

Следование принципу историзма неизбежно порождает множество важных вопросов: Какой была корпоративная культура в начале XX века? Как она развивалась вплоть до нашего времени? Каковы тенденции ее развития в будущем? Ответы на эти вопросы, как мы считаем, позволяет дать двухуровневая концепция культуры.

Мы предлагаем выделять в культуре любой организации два базовых уровня, которые неизбежно делят ее на две части: культуру управления (менеджмента) и исполнительскую культуру сотрудников (рисунок 5.3).

Данные уровни не являются «субкультурами», так как это две вполне обособленные культуры, каждая из которых имеет свою специфику и во внешних проявлениях, и в декларируемых ценностях, и во внутренних основаниях поведения. Для этих видов культур свойственны свои специфические цели, задачи, ресурсы, права и обязанности. Обосновывая оправданность выделения двух указанных

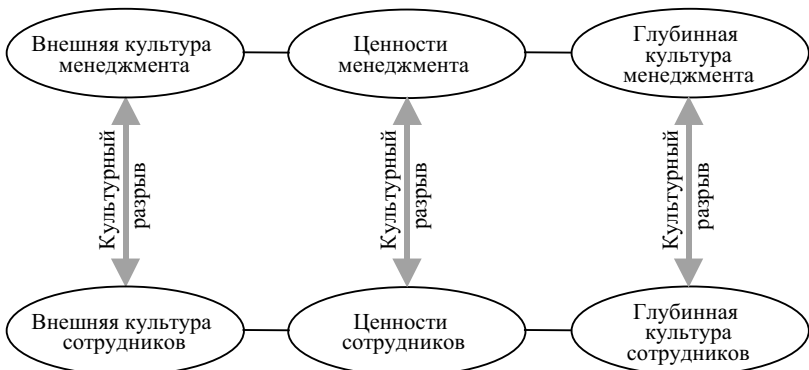


Рис. 5.3. Двухуровневая модель корпоративной культуры

уровней объективными принципами построения современной организации (целенаправленностью, централизацией власти, иерархической структурой, разделением труда и т. д.), мы далеки от того, чтобы видеть в таком разделении отражение известных постулатов марксистской идеологии о классовой стратификации общества и неизбежности (или даже усилении) классовой борьбы.

Еще одним основанием для выделения указанных уровней является реальная (а не идеальная!) ситуация в организациях сегодня. Взять, к примеру, знаменитый организационный конфликт, происшедший в начале 70-х годов в г. Лордстауне (штат Охайо, США) на автомобильном заводе General Motors и являющийся классическим примером («case studies») современной организационной психологии. Там в какой-то момент, неожиданно для менеджмента, с конвейера завода сплошным потоком стали сходить бракованные автомобили. Удивительней всего был непривычный характер брака: разбитые лобовые стекла и зеркала, забитые заводским мусором карбюраторы, обломанные в замках ключи зажигания и т. д. Более того, нередко попадались машины, на которых вообще не были выполнены обязательные в процессе сборки работы и процедуры! За непродолжительное время в цехах завода скопилось до 2000 новых автомобилей, требовавших ремонта! И все это происходило на самом современном и дорогом в то время заводе, где у рабочих были вполне приемлемые условия труда и выплачивались очень хорошие для тех лет зарплаты и премии.

Если брать сегодняшний день, то достаточно вспомнить традиционные весенние выступления немецких профсоюзов накануне подписания тарифных соглашений или недавние забастовки служащих европейских авиакомпаний, которые свидетельствуют о непреходящем внешнем и внутреннем конфликтах между двумя корпоративными культурами.

В истории психологии, в частности, в истории индустриальной психологии, хотя речь и не шла о корпоративной культуре, но выделение указанных уровней при проведении исследований считалось вполне естественным. Показательно в этом отношении название книги «Менеджмент и рабочий», обобщившей итоги знаменитых Хоуторнских экспериментов и давшей толчок гуманизации внутри-организационных отношений (Roethlisberger, Dickson, 1939).

И все же, почему мы говорим не о самостоятельных культурах, а о базовых уровнях одной и той же корпоративной культуры?

Выделяемые культуры являются взаимосвязанными частями одной организационной системы, при этом культура менеджмента как управляющая подсистема способна оказывать определенные управляющие воздействия на подсистему, находящуюся в подчиненном положении. И, как будет показано ниже, общая тенденция развития корпоративной культуры, выражающаяся в сближении и даже объединении трех рассмотренных компонентов, является регулируемой, то есть требует постоянных целенаправленных усилий менеджмента.

Таким образом, корпоративная культура любой организации имеет два базовых уровня: 1) культуру менеджмента, обеспечивающую управление организацией и представленную менеджерами разных уровней управления, и 2) исполнительскую культуру, связанную с непосредственным выполнением основной функции организации и представленную рядовыми сотрудниками. Каждый уровень имеет свое содержание и структуру, выражаемую внешними атрибутами культуры, декларируемыми ценностями и глубинными убеждениями. При этом, чем больше различия между указанными уровнями по каждому из компонентов корпоративной культуры, тем ниже организационная эффективность.

Для проверки наших гипотез были разработаны 3 метода исследования:

1. Для диагностики культуры менеджмента и исполнительской культуры на уровне внешних проявлений был создан «Опросник диагностики внешних атрибутов культуры». Для этого были выделены 9 компонентов внешней культуры: 1) Стиль одежды, 2) Стиль и манеры поведения, 3) Внешний вид и интерьер, 4) Технология, 5) Продукты деятельности, 6) Стиль общения, 7) Эмоциональная атмосфера, 8) Ритуалы и церемонии, 9) Организационные процессы. Для каждого компонента были сформулированы 1–2 утверждения для оценки выраженности каждого из них по пятибалльной шкале, от полного согласия до категорического несогласия. После пилотажного исследования в окончательную версию опросника вошли 11 утверждений. Опросник имеет достаточно высокую надежность: α Кронбаха = 0,747; Split-half коэффициент Гутмана = 0,7651.
2. Для диагностики культуры менеджмента и исполнительской культуры на уровне декларируемых ценностей был разрабо-

тан «Опросник внутреннего уровня корпоративной культуры», включавший 36 утверждений, отражающих систему базовых корпоративных ценностей, миссию организации и ведущие принципы организационного руководства и лидерства. Указанные утверждения были сформулированы на основании корпоративных кодексов и миссий 6 компаний, участвовавших в исследовании. При этом 12 базовых положений выступили субшкалами опросника. Это были следующие субшкалы: 1) Мотивирование; 2) Требовательность; 3) Дух предпринимательства; 4) Самостоятельность и осмысленность работы; 5) Эффективное принятие решений; 6) Готовность к изменениям; 7) Стремление воодушевлять и поддерживать сотрудников; 8) Пристальное внимание к результатам; 9) Доверие; 10) Нацеленность на успех; 11) Нетерпимость к безответственности и расхлябанности; 12) Командный дух.

Названия указанных субшкал и их операциональные определения были сформулированы после тщательного обсуждения с менеджерами компаний, поэтому имели понятную им форму. Утверждения опросника оценивались по пятибалльной шкале в диапазоне от полного согласия до категорического несогласия. После проведения пилотажного исследования, в котором приняли участие 15 менеджеров и 32 сотрудника, в опроснике, первоначально имевшем 60 утверждений, были оставлены только те пункты, которые имели положительную интеркорреляцию внутри субшкал и достаточно высокую дисперсию. После обработки результатов пилотажного исследования осталось 36 утверждений. Каждая субшкала была представлена 3 пунктами. Общая надежность опросника составила $\alpha=0,83$; надежность субшкал варьировала от 0,8 до 0,9.

3. Для изучения глубинного уровня культуры менеджмента и исполнительской культуры, в исследовании которого ученые сталкиваются с серьезными трудностями, был использован когнитивный подход. В рамках этого подхода, основанного на теории личностных конструктов, внешне наблюдаемая деятельность организации рассматривается как функция систем конструктов, которые члены организации используют для интерпретации, прогнозирования и регуляции своего поведения.

Исследовательская процедура состояла в следующем. В ходе интервью менеджерам предлагали назвать понятия, обозначающие

важнейшие факторы, определяющие их жизнь и деятельность. В результате были отобраны следующие организационные элементы: 1. «Глобализация», 2. «Рынок», 3. «Моя работа», 4. «Мой шеф» (руководитель), 5. «Я», 6. «Моя рабочая группа» (отдел, секция), 7. «Родина», 8. «Мои друзья», 9. «Моя компания» (организация), 10. «Моя семья». После этого сотрудникам предлагали назвать какой-либо конструкт (измерение, характеристику, понятие и т. д.), который, с их точки зрения, является сходным для группы элементов или объединяет их. Как и ожидалось, наиболее часто назывались конструкты с ценностной коннотацией. Из их числа были отобраны 15 ценностей, названных с наибольшей частотностью. Ими оказались следующие: 1. Успех. 2. Свобода. 3. Доверие. 4. Счастье. 5. Стабильность. 6. Уважение. 7. Поддержка. 8. Справедливость. 9. Любовь. 10. Богатство. 11. Власть. 12. Сотрудничество. 13. Согласие. 14. Красота. 15. Равенство.

Для того чтобы использовать названные ценности в качестве конструктов «репертуарной решетки», каждой из них была придана форма прилагательного и, на основании дополнительного обсуждения с менеджерами, был подобран антоним, то есть понятие, имеющее противоположное значение. Таким образом, получились следующие 15 пар, которые были использованы в качестве шкал для оценки организационных элементов:

1. Успешный–неудачливый; 2. Свободный–несвободный. 3. Честный–нечестный. 4. Счастливый–несчастливый. 5. Стабильный–нестабильный. 6. Уважительный–неуважительный. 7. Поддерживающий–мешающий. 8. Справедливый–несправедливый. 9. Любящий–ненавидящий. 10. Богатый–бедный. 11. Сильный–слабый. 12. Сотрудничающий–соревнующийся. 13. Доброжелательный–враждебный. 14. Красивый–уродливый. 15. Демократичный–доминирующий.

Перед менеджерами, участвовавшими в исследовании, была поставлена задача: оценить каждый из 10 организационных элементов с помощью 15 шкал, образованных ценностными конструктами. Таким образом, появлялась возможность количественной оценки того, в какой степени конкретный элемент обладает характеристиками, обозначенными определенным конструктом. Анализ полученных данных позволил получить количественные, качественные и пространственные характеристики репрезентаций индивидуальных и групповых систем координат. С этой целью мы использовали пакет статистических программ SPSS 10.5. Этот пакет дал возможность рас-

считать корреляции между всеми парами шкальных оценок (строк) и интеркорреляции между элементами и конструктами, провести факторный анализ, построить пространство главных компонент, разместив конструкты в этом пространстве в соответствии с факторными нагрузками, и т. д.

В исследовании приняло участие 462 сотрудника организации, среди которых было 153 менеджера и 309 подчиненных. Респонденты были представителями 6 компаний, расположенных в Москве и Московской области (3 компании) и Центральной России. Представительство каждой компании в общей выборке составляло около 25 менеджеров и 50 сотрудников. Для получения более искренних ответов опрос проводился анонимно, поэтому дополнительная информация о респондентах отсутствует. Все компании многопрофильные, преимущественно ориентированные на торговлю и сферу услуг.

Полученные результаты были подвергнуты статистическому анализу с помощью пакета статистических программ SPSS 17.00. Помимо указанной выше оценки надежности шкал, были выполнены процедуры описательной статистики, корреляционный анализ, подсчитаны коэффициенты значимости различий средних значений, а также выполнен факторный анализ по корреляционной матрице с помощью метода главных компонент с Varimax-поворотом.

Анализ оценок менеджерами и сотрудниками различных аспектов внешних атрибутов корпоративной культуры показал их высокую согласованность друг с другом ($MD=0,024$; $t=0,234$; $p=0,819$; $r=0,776$, $p=0,005$), что позволило говорить о слиянии в этом аспекте компонентов обеих уровней корпоративной культуры.

Тем не менее, как по отдельным организациям, так и по отдельным параметрам внешней культуры разброс был достаточно велик, демонстрируя, что единство корпоративной культуры даже во внешних проявлениях имеет значительные вариации и требует внимания менеджмента.

Анализ оценок менеджерами и их подчиненными декларируемых ценностей корпоративной культуры продемонстрировал статистически значимые различия между средними двух выборок ($MD=0,348$; $t=3,680$; $p=0,003$).

Обобщенные результаты по выборкам менеджеров и подчиненных, наглядно демонстрирующие различия между указанными выборками по подавляющему большинству шкал, графически представлены на рисунках 5.4 и 5.5.

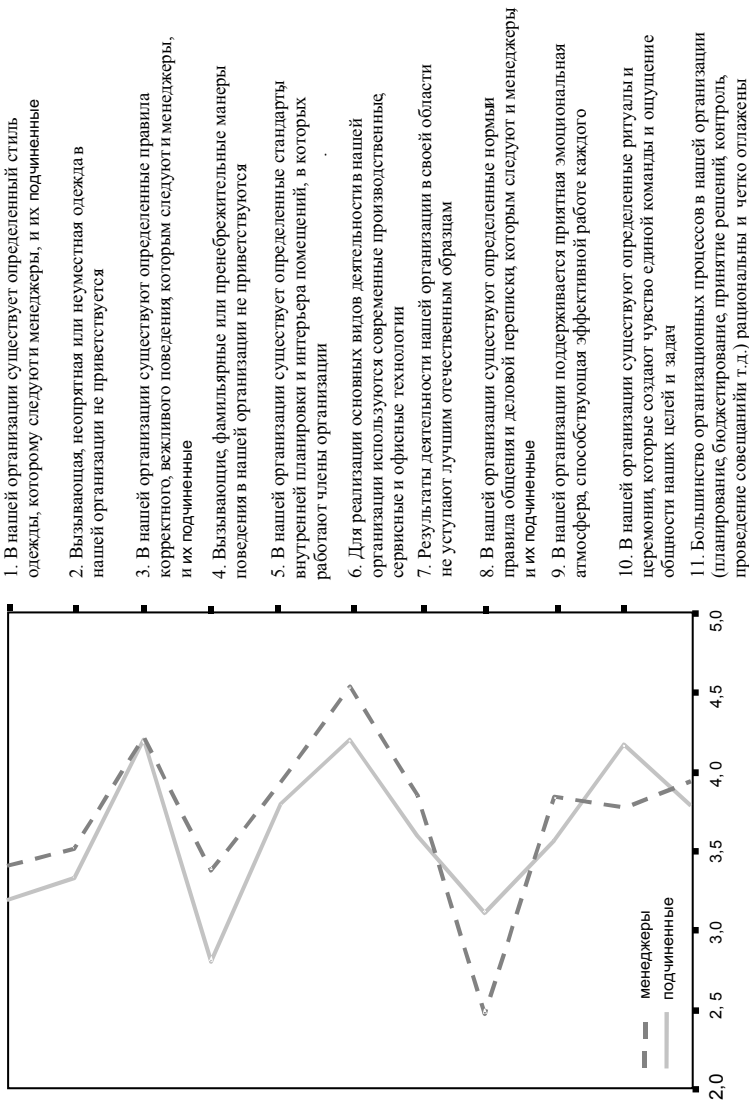


Рис. 5.4. График обобщенных результатов диагностики внешности агрибутов на двух уровнях корпоративной культуры

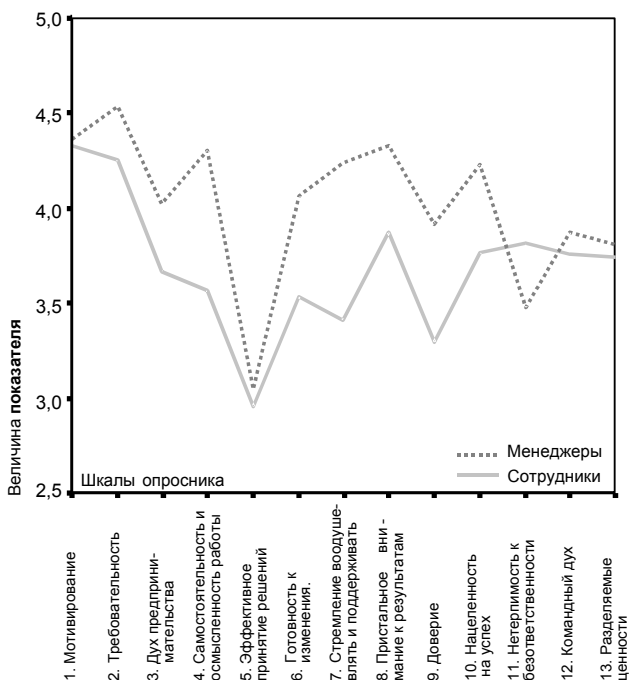


Рис. 5.5. График обобщенных результатов по 13 субшкалам для выборок менеджеров и подчиненных

Максимальные различия были характерны для шкал: 4 «Самостоятельность и осмысленность работы», 7 «Стремление воодушевить и поддерживать сотрудников» и 9 «Доверие». Минимальными различия были для шкал: 1 «Мотивирование», 5 «Эффективное принятие решений» и 13 «Декларируемые ценности».

Наибольшее удивление вызвал тот факт, что среди субшкал с наиболее близкими значениями средних оказалась шкала ценностей. Однако проведенный корреляционный анализ показал, что корреляция в этом блоке близка к нулю ($r=0,008$; $p=0,923$). Более того, 5 субшкал: 2, 5, 6, 11 и 12 имели между собой отрицательную корреляцию. Лишь шкала 10 «Нацеленность на успех» имела высокую положительную корреляцию у менеджеров и сотрудников ($r=0,272$; $p=0,001$), а шкалы 7 «Стремление воодушевить и поддерживать сотрудников» и 8 «Пристальное внимание к результатам» демонстрировали тенденцию к достоверной положительной корреляции ($p \sim 0,05$).

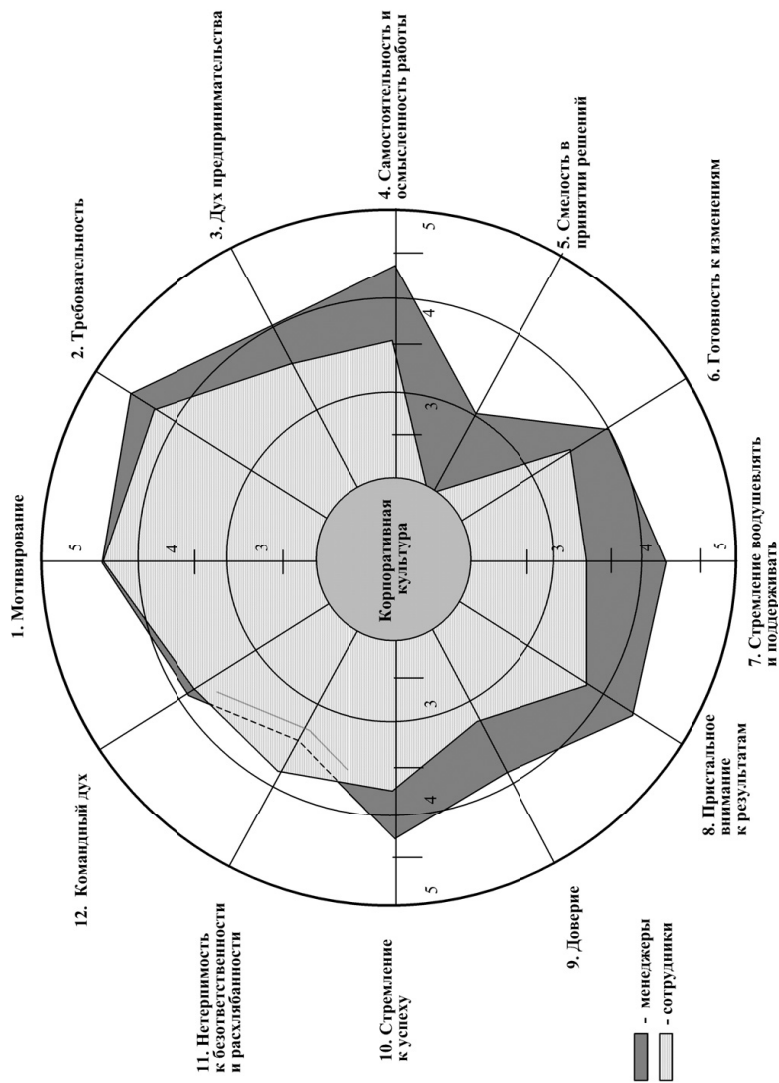


Рис. 5.6. Веерный график обобщенных результатов по 12 субшкалам для выборок менеджеров и подчиненных

Веерный график (рисунок 5.6) обобщенных результатов по 12 субшкалам для выборок менеджеров и подчиненных наглядно демонстрирует, что в целом оценка менеджментом различных аспектов корпоративной культуры значительно более благодушна и приближена к декларируемым стандартам, чем у подчиненных.

Факторный анализ, как известно, не только позволяет сжать массив полученных данных, но и на совершенно новой основе построить доказательство влияния выделенных факторов. Мы провели факторный анализ по корреляционной матрице с помощью метода главных компонент с Varimax-поворотом отдельно для выборок менеджеров и подчиненных, и получили совершенно разные факторные структуры, анализ которых, на наш взгляд, представляет большой интерес.

Для выборки менеджеров была получена трехфакторная структура, которая представлена в таблице 5.1. Указанные факторы описывают 34,6% общей дисперсии.

Содержательный анализ максимальных нагрузок по доминирующим факторам позволил сделать заключение, что основными координатами факторного пространства оказались два измерения,

Таблица 5.1

Трехфакторная структура, полученная для выборки менеджеров

Пункты опросника	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3
VAR021	0,839	0,205	
VAR016	0,764		
VAR024	0,756	0,239	0,173
VAR012	0,751		0,280
VAR006	0,681	0,175	
VAR034	0,239	0,677	0,251
VAR005	0,116	0,645	0,198
VAR014	0,291	0,591	
VAR032		0,590	
VAR022	0,423	0,575	0,696
VAR001	0,164	0,242	0,559
VAR003	0,296	0,284	0,530
VAR035		-0,330	0,514
VAR042	0,221	0,371	
VAR050	0,465	0,172	

традиционно выделяемые в исследованиях лидерства. Это фактор I «Ориентация на людей» и фактор II «Ориентация на результат». Максимальный вклад в фактор I внесли следующие пункты опросника, непосредственно связанные с отношенческой функцией менеджмента, а в фактор II пункты опросника, связанные с реализацией менеджментом своих основных функций и, прежде всего, с функцией контроля.

Совершенно другая факторная модель была выявлена для выборки сотрудников исследованных организаций. Здесь также была получена трехфакторная структура, которая представлена в таблице 5.2. Указанные факторы описывают 52,3% общей дисперсии.

Содержательный анализ максимальных нагрузок по доминирующим факторам позволил сделать заключение, что основными координатами факторного пространства здесь оказались фактор I «Ценности» и фактор II, условно названный нами фактором «Организационного отчуждения». Максимальный вклад в фактор I «Ценности» внесли пункты опросника, непосредственно связанные с категориями справедливости, честности, добросовестности. Максимальный вклад в фактор II «Организационного отчуждения» внес-

Таблица 5.2

Трехфакторная структура, полученная для выборки подчиненных

Пункты опросника	Фактор I	Фактор 2	Фактор 3
VAR009	0,734	0,205	
VAR021	0,725		
VAR024	0,681	0,239	0,173
VAR050	0,678		0,280
VAR047	0,657	0,175	
VAR045	0,652	0,277	0,251
VAR019	0,116	0,611	0,198
VAR018	0,291	0,608	
VAR030		0,589	
VAR008	0,423	0,526	0,296
VAR035	0,164	0,521	0,059
VAR034		-0,330	0,441
VAR014	0,221	0,371	0,424
VAR005	0,465	0,172	0,410
VAR032			0,388

ли пункты опросника, связанные с чрезмерной бюрократизацией, формализмом, противодействием изменениям и невозможностью решать имеющиеся проблемы.

Анализ корреляционных матриц конструкторов (ценностей) и организационных элементов, полученных на выборах менеджеров и сотрудников, представляет значительный интерес для психологического анализа уровневых различий в компоненте глубинной культуры, так как позволяет выявлять внутренние связи между психическими отражениями организационных феноменов и ценностными суждениями.

Существуют значимые различия между группами в степени взаимосвязанности элементов, при этом различия проявляются не только в интенсивности взаимосвязей между элементами, но и в профиле доминирующих взаимосвязей.

Корреляционный анализ величин различий между уровнями корпоративной культуры и эффективностью компаний, определенных по годовому объему продаж, деленному на среднюю численность персонала компании, показал, что существует умеренная положительная корреляция, которая, однако, далека от статистической значимости ($r=0,371$; $p=0,468$). По-видимому, выборка из 6 компаний слишком мала, чтобы делать заключение об общих закономерностях взаимодействия между выделенными уровнями корпоративной культуры, и потребуются дополнительные исследования в этом направлении.

В рамках разрабатываемой двухуровневой концепции корпоративной культуры мы выделяем 5 типов корпоративной культуры, которые в то же время выступают этапами ее формирования и приближения к идеалу (рисунок 5.7). На Этапе I все компоненты корпоративной культуры разъединены, фактически в рамках формальной организационной структуры сосуществуют две самостоятельные культуры, отграниченные друг от друга культурным «разрывом» во всех компонентах. На Этапе II происходит объединение на уровне внешних атрибутов культуры, при этом внешнее однообразие, как правило, лишь маскирует внутриорганизационное культурное противостояние. На третьем этапе помимо синтеза внешних проявлений культуры происходит сближение на уровне декларируемых целей и ценностей. Если менеджмент инвестирует значительную часть своего времени и ресурсов на оптимизацию организационной коммуникации и взаимодействия, то корпоративная культу-

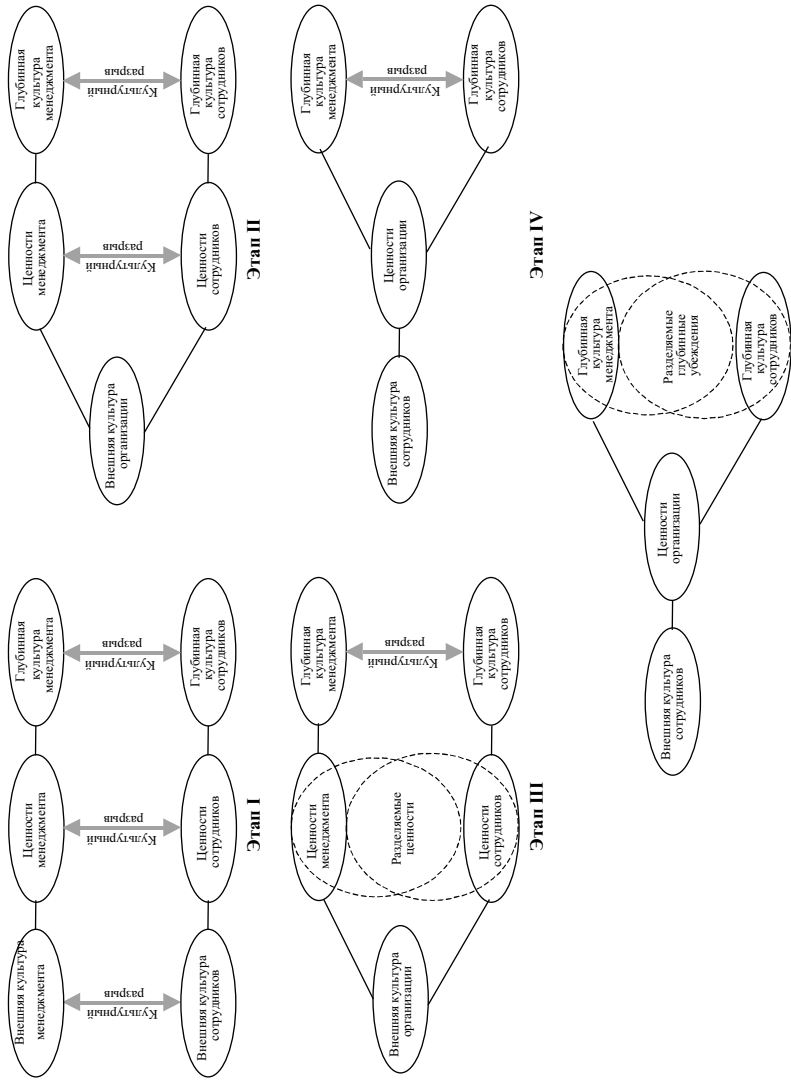


Рис. 5.7. Этапы развития корпоративной культуры

ра компании может достигнуть следующего 4-го этапа развития, на котором происходит не только частичное и часто одностороннее понимание общих целей и заявленных ценностей, но и их принятие на когнитивном уровне.

И наконец, на пятом этапе формируется сближение базовых глубинных ценностей и убеждений. По-видимому, это высший уровень развития корпоративной культуры, которого сегодня может достичь организация. Полное совпадение базовых убеждений, вероятно, не может быть достигнуто полностью из-за указанных выше принципов построения современной организации, а также гипериндивидуализации сознания современного человека.

Таким образом, мы предполагаем, что двухуровневая модель культуры как была присуща организации в начале XX века, так и будет сохраняться в современной организации. При этом динамика взаимодействия уровней, то есть сближение, слияние или, наоборот, расхождение компонентов культуры, будет достаточно высокой, и без непрерывной, целенаправленной работы менеджмента имеет тенденцию сползания на более низкий уровень. Большинство организаций, на наш взгляд, в настоящее время находятся на третьем уровне развития корпоративной культуры.

Эмпирическое доказательство предложенной модели потребует целой серии исследований, которую мы уже начали реализовывать.

Для проведения исследований были разработаны диагностические методы, которые позволили провести исследование, подтвердившее выдвинутую двухуровневую концепцию корпоративной культуры. Результаты показали, что по большинству компонентов культуры между менеджментом и подчиненными имеются статистически значимые различия. С помощью факторного анализа нам удалось выявить базовые измерения, характерные для указанных уровней. Указанные уровни имеют четко выраженные содержательные и структурные различия, которые могут варьировать от незначительных расхождений до наличия двух вполне самостоятельных культур внутри одной организации. Гипотеза о наличии взаимосвязи между «разрывом» внутри уровней корпоративной культуры и эффективностью организации получила только частичное подтверждение, так как была выявлена умеренная положительная корреляция, которая, однако, не имела статистической значимости.

Полученные результаты позволяют более реалистично смотреть на корпоративную культуру и оценивать усилия по сближению ука-

занных уровней как мощный резерв повышения организационной эффективности.

Аксиосемантическое исследование корпоративной культуры и ценностных ориентаций лидеров в глобализирующемся мире

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающего людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества (Шихирев, 2000). Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. В последние десятилетия этим понятием стали пользоваться также некоторые исследователи организаций и менеджеры для обозначения общего климата организации и преобладающих методов работы с персоналом, а также провозглашаемых организацией философии и ценностей (Журавлев, 2005; Спивак, 2001; Шейн, 2000). В настоящее время «корпоративная культура» является одним из центральных понятий организационной психологии, выражающим стремление психологов к целостному пониманию корпоративной жизни и принципов организационного функционирования. Как мы уже отмечали, анализируя структуру корпоративной культуры, Е. Шейн (Шейн, 2000) выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный. Знакомство с организационной культурой начинается с *поверхностного* уровня. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать корпоративную культуру глубже, изучают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и в языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный, уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и прини-

маемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

При всей важности корпоративной культуры для эффективного функционирования предприятия, ее изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность (Kilmann и др., 1986; Wacker, 1981). Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим и трудоемким процессом, который включает анализ множества организационно-психологических факторов.

Проведенный нами анализ исследований корпоративной культуры показал, что наиболее изученными являются ее поверхностный и внутренний уровни. Так, существует множество описательных работ, выделяющих различные наборы компонентов корпоративной культуры – от декларируемых менеджментом лозунгов и организационного фольклора до кадровой политики организации. Такие описательные модели дают общее представление об элементах организационного управления и роли менеджмента в создании корпоративной культуры, акцентируют внимание на том, что культура организации – это функция целенаправленных управленческих действий менеджмента, однако далеки от попыток выявить психологические механизмы корпоративной культуры.

Довольно часто корпоративную культуру отождествляют с ценностями, которые являются важнейшими элементами внутренней структуры личности (Арутюнян, 1979; Донцов, 1974; Леонтьев, 1996; Roskeach, 1973). Закрепленные жизненным опытом индивида ценности отграничивают значимое, существенное для данного человека от незначимого, несущественного, они образуют своего рода систему личностных координат, обеспечивающую устойчивость и преемственность определенного типа поведения и деятельности, выраженную в социальной направленности потребностей и интересов человека. В силу этого ценностные системы выступают важнейшим фактором, регулирующим и детерминирующим поведение человека. Предполагается, что те ценности, которые преобладают в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации, которая и является корпоративной культурой. Этот подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации (Buchholz, 1978; Furnham, 1984; Wollack и др., 1971).

Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в культуре вряд ли правомерно. Подобно тому как механическое суммирование частей системы не позволяет понять ее целостность, так и изучение индивидуальных ценностей членов организации не позволяет в полной мере раскрыть целостность корпоративной культуры.

Следует также отметить, что существуют и релятивистские подходы к корпоративной культуре (например, концепция конкурирующих ценностей (Камерон, Куинн, 2001)), которые хотя и апеллируют к ценностям, но по сути отрицают ценностный аспект культуры. Последователи подобного подхода утверждают, что организация может прийти к успеху различными путями, акцентируя различные и даже противоположные ценности и, соответственно, имея разные корпоративные культуры.

В целом мы видим, что в изучении третьего, глубинного уровня базовых представлений исследователи сталкиваются с серьезными трудностями: как изучать и диагностировать подсознательные убеждения людей, лежащие в основе корпоративной культуры? Особую актуальность ответ на этот вопрос обретает сегодня, в эпоху глобализации, когда императивы корпоративной культуры крупнейших корпораций влияют не только на психологию сотрудников этих компаний, но и на всю человеческую цивилизацию в целом.

Эти ограничения, на наш взгляд, позволяет преодолеть когнитивный подход (Занковский, 1996, 2002; Петренко, 1988, 2005, 2010; Франсела, Баннистер, 1987). В рамках этого подхода организационная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культурное пространство и особое ощущение реальности (Smircich, 1983).

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям – миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила (Bart, Minor, 1982). То, что делает менеджер

или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. Таким образом, эти системы конструкторов выступают важнейшими регуляторами поведения сотрудников организации, расширяя или ограничивая диапазон возможных действий и решений.

Базовое положение когнитивного подхода, основанного на теории личностных конструкторов, состоит в том, что организационные действия структурированы с помощью организованных систем конструкторов, которые члены организации используют для интерпретации и прогнозирования событий. Эти системы конструкторов выступают важнейшими регуляторами поведения сотрудников организации, расширяя или ограничивая диапазон возможных действий и решений.

Исследование проводилось в 6 российских и 4 интернациональных компаниях (Σ сотр.=1370 чел.) в рамках ассесмент-центров, обучающих программ, тренингов, диагностических интервью и организационно-психологических опросов в период 2000–2007 годов.

В качестве объекта исследования выступили подразделения указанных компаний: руководитель подразделения и его непосредственные подчиненные на разных уровнях организационной иерархии. Предварительное исследование стилей лидерства и показателей эффективности позволило выделить 4 группы подразделений: 1) Эффективные подразделения глобальных компаний; 2) Неэффективные подразделения глобальных компаний; 3) Эффективные подразделения локальных компаний; 4) Неэффективные подразделения локальных компаний. Кроме того, внутри каждой из групп были выделены субгруппы менеджеров и непосредственных подчиненных, а внутри последних также группы «новобранцев» и «старослужащих». Особый интерес для исследования представляла группа эффективных подразделений глобальных компаний, руководимых эффективными лидерами с высокими показателями трудовой этики, выделенная из группы 1.

Предметом исследования явились когнитивные репрезентации (или смысловые системы) менеджеров сотрудников различных организаций и подразделений.

Были сформулированы следующие исследовательские вопросы:

1. Как структура и содержание корпоративной культуры отражаются в сознании сотрудников глобальных и локальных компаний?

2. Как влияет корпоративная культура на структуру смысловых систем людей, только пришедших в организацию?
3. Как влияет глобализация на сознание и восприятие людей?
4. В чем основные отличия системы когнитивных репрезентаций эффективных подразделений от неэффективных?
5. Каковы основные координаты новой «глобализационной культуры»?

Было предложено операциональное понятие «глобализационной культуры», под которой понимается система когнитивных репрезентаций эффективных подразделений глобальных компаний, руководимых эффективными лидерами с высокими показателями трудовой этики, то есть та система, к которой стремится вся глобальная корпорация.

Гипотезы были следующие:

1. Система когнитивных репрезентаций «глобализационной культуры» обладает спецификой, отличающей ее от других форм корпоративной культуры с точки зрения содержания и структуры.
2. Эффективность корпоративной культуры обусловлена высокой гомогенностью систем когнитивных репрезентаций менеджера и его непосредственных подчиненных.
3. Успешность организационной социализации определяется содержанием и динамикой изменения смысловых систем.

В исследовании использовались следующие методы: РМ-опросник стилей эффективного лидерства (Занковский, 2002); методы исследования ценностных ориентаций и ценностей труда (Rockeach, 1973); методы комплексной оценки эффективности (Спивак, 2001), метод исследования систем когнитивных репрезентаций (Занковский, 1996; Франсела, Баннистер, 1987); корреляционный, дисперсионный и факторный анализ, другие статистические методы (Statistical Package for Social Sciences 10.5).

Исследовательская процедура состояла в следующем. В ходе интервью менеджерам предлагали назвать ключевые понятия, описывающие социальные образования и единицы, детерминирующие поведение людей в организации. В результате были отобраны следующие организационные элементы: 1. «Глобализация», 2. «Рынок», 3. «Моя работа», 4. «Мой шеф» (руководитель), 5. «Я», 6. «Моя рабочая

группа» (отдел, секция), 7. «Родина», 8. «Мои друзья», 9. «Моя компания» (организация), 10. «Ресурсы», 11. «Моя семья», 12. «Технология». Элемент «Технология» (техника), хотя и не является в прямом смысле организационным образованием, но в современном производстве и сфере обслуживания он неразрывно слит со структурой эффективной организации. Именно поэтому он был включен в число исследуемых элементов.

После этого менеджерам предлагали назвать какой-либо конструкт (измерение, характеристику, понятие и т. д.), который, с их точки зрения, является сходным для группы элементов или объединяет их. Как и ожидалось, наиболее часто назывались конструкты с ценностной коннотацией. Из их числа были отобраны 15 ценностей, названных с наибольшей частотностью.

Ими оказались следующие:

1. Успех.
2. Свобода.
3. Доверие.
4. Счастье.
5. Стабильность.
6. Уважение.
7. Поддержка.
8. Справедливость.
9. Любовь.
10. Богатство.
11. Власть.
12. Сотрудничество.
13. Согласие.
14. Красота.
15. Равенство.

Для того чтобы использовать названные ценности в качестве конструктов «репертуарной решетки», каждой из них была придана форма прилагательного и на основании дополнительного обсуждения с менеджерами был подобран антоним, то есть понятие, имеющее противоположное значение. Таким образом получились следующие 15 пар, которые были использованы в качестве шкал для оценки организационных элементов:

1. Успешный–неудачливый.
2. Свободный–несвободный.
3. Честный–нечестный.
4. Счастливый–несчастливый.
5. Стабильный–нестабильный.
6. Уважительный–неуважительный.
7. Поддерживающий–мешающий.
8. Справедливый–несправедливый.
9. Любящий–ненавидящий.
10. Богатый–бедный.
11. Сильный–слабый.
12. Сотрудничающий–соревнующийся.
13. Доброжелательный–враждебный.
14. Красивый–уродливый.
15. Демократичный–доминирующий.

Перед менеджерами, участвовавшими в исследовании, была поставлена задача оценить каждый из 12 организационных элементов с помощью 15 шкал, образованных ценностными конструктами. Таким образом, появлялась возможность количественной оценки того, в какой степени конкретный элемент обладает характеристиками, обозначенными определенным конструктом. Анализ полученных

данных позволил получить количественные, качественные и пространственные характеристики репрезентаций индивидуальных и групповых систем координат. С этой целью мы использовали пакет статистических программ SPSS 10.5. Он дал возможность рассчитать корреляции между всеми парами шкальных оценок (строк) и интеркорреляции между элементами и конструктами, провести факторный анализ, построить пространство главных компонент, разместив конструкты в этом пространстве в соответствии с факторными нагрузками, и т. д.

Когнитивные репрезентации и восприятия сотрудников глобальных компаний представляют для нас особый интерес, так как именно усилиями этих организаций реализуется социально-экономическая интеграция в современном мире. Изучение корреляционных матриц конструктов (ценностей) и организационных элементов, полученных на выборке сотрудников глобальных компаний, представляет значительный интерес для психологического анализа глобализационных влияний, то есть позволяет выявлять внутренние связи между психическими отражениями организационных феноменов и ценностными суждениями.

Профессиональная деятельность для каждого человека выступает источником развития и благополучия. Поэтому рассмотрение кросс-корреляций организационных элементов мы начнем, как обычно, с анализа когнитивных связей элемента «Моя работа» с другими организационными образованиями. Для выборки глобальных компаний этот элемент наиболее тесно связан с элементами «Глобализация» ($r=0,92, p<0,000$), «Организация» ($r=0,81, p<0,01$), «Группа» ($r=0,77, p<0,001$), «Я» ($r=0,66, p<0,003$) и «Рынок» ($r=0,62, p<0,006$), что указывает на очень высокую «включенность» сотрудников в организационную деятельность. Единственным организационным элементом, с которым отсутствует какая-либо корреляция с работой, является «Родина» ($r=0,033, p<0,451$), что свидетельствует о том, что сотрудники глобальных компаний, вероятно, внутренне не чувствуют себя привязанными к какой-либо стране. Не случайно многие сотрудники этих компаний испытывали затруднение, отвечая на вопрос: «Где ваша родина?» Значительно слабее у этой группы выражены связи с экстраорганизационными элементами.

Иначе представления о работе и ее связях с другими сферами жизни репрезентированы в сознании менеджеров локальных компаний. У них наиболее выражена связь между элементами «Работа» и «Шеф»

($r=0,720$, $p<0,003$), по-видимому, свидетельствуя о том, что у этой группы менеджеров преобладает ориентация не на собственную инициативу, не на организационные процессы и взаимодействия, которые они могут оптимизировать, а прежде всего на руководителя. В целом связи элемента «Работа» со всеми другими элементами значительно более слабые, чем у первой группы. При этом почти отсутствует представление о связи работы и рынка: корреляция между этими элементами $r=0,11$, $p<0,284$.

Об индивидуальных приоритетах сотрудников можно судить по тем элементам, которые имеют наибольшие корреляции с элементом «Я». Для сотрудников глобальных компаний система индивидуальных приоритетов включает широкий набор элементов, объединяющих как производственную, так и личную стороны жизни индивида с явным акцентом на первую. Эта система выглядит следующим образом: «Рабочая группа» ($r=0,94$, $p<0,001$), «Шеф» ($r=0,71$, $p<0,01$), «Работа» ($r=0,66$, $p<0,003$), «Друзья» ($r=0,62$, $p<0,05$), «Моя компания» ($r=0,57$, $p<0,05$) и «Глобализация» ($r=0,56$, $p<0,05$). Результаты отчетливо показывают, что индивид в глобальной компании прочно привязан к непосредственной рабочей среде и важнейшим координатам организационной жизни, что порождает высокую лояльность компании. Многие сотрудники работают в компаниях 10 и более лет, не планируя в ближайшие годы изменить место работы.

Для российских менеджеров характерен иной и более узкий набор приоритетных элементов: «Рынок» ($r=0,87$, $p<0,001$), «Семья» ($r=0,74$, $p<0,01$), «Друзья» ($r=0,71$, $p<0,01$) и «Рабочая группа» ($r=0,55$, $p<0,05$). Как видно, производственная сторона в этой системе представлена довольно ограниченно. Более того, в выявленных связях довольно низкая корреляция с элементами «Шеф» ($r=0,05$), и «Моя компания» ($r=0,01$), что свидетельствует о проблемах лояльности.

Большой интерес представляют различные количественные коэффициенты, рассчитанные на основании кросс-корреляционных матриц и позволяющие определить некоторые структуры и содержательные характеристики когнитивных репрезентаций, например, центральность элемента, расстояния между элементами и т. д. В этом исследовании мы рассчитали так называемые баллы взаимосвязи между элементами. Они представляют собой квадраты коэффициентов корреляции каждого элемента, для избавления от дробей умноженные на 100. Суммировав баллы взаимосвязи для каждого

элемента, мы получили числовое выражение общей дисперсии, объясняемой данным элементом.

Результаты показывают значительную количественную и структурно-содержательную разницу в исследуемых когнитивных репрезентациях. Существуют значимые различия между группами в степени взаимосвязанности элементов ($MD=167,2$; $p<0,01$). Различия проявляются не только в интенсивности взаимосвязей между элементами, но и в профиле доминирующих взаимосвязей; хотя коэффициент ранговой корреляции Спирмена демонстрирует незначимую корреляцию ($\rho=0,379$, $p>0,05$), эти различия вполне очевидны. Гистограмма взаимосвязи и доминантности организационных и экстраорганизационных элементов, представленных в сознании сотрудников глобальных и локальных компаний, показана на рисунке 5.8.

Рисунок дает картину имплицитной системы когнитивных координат, в которой живут и работают сотрудники двух групп. Для сотрудников глобальных компаний эта система координат четко оформлена и объединяет элементы «Глобализация», «Рынок», «Рабо-

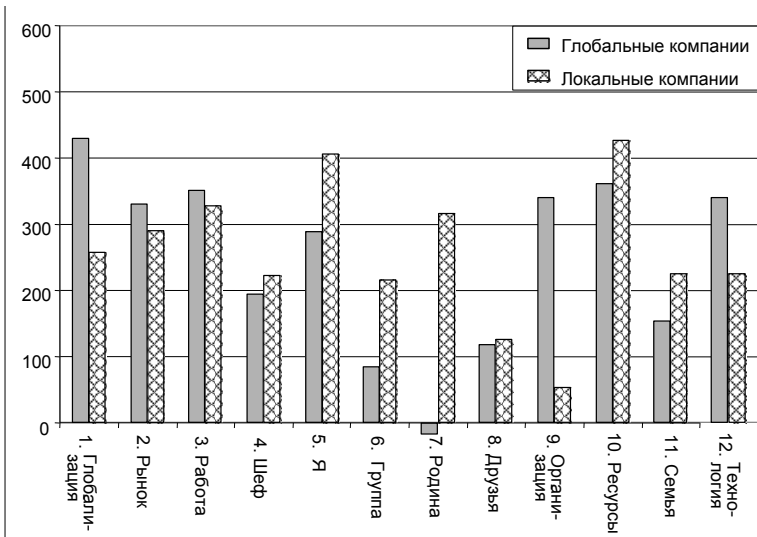


Рис. 5.8. Гистограмма взаимосвязи и доминантности организационных и экстраорганизационных элементов, представленных в сознании сотрудников глобальных и локальных компаний

та», «Организация», «Ресурсы» и «Технология». Таким образом, мы видим высокоинтегрированную репрезентацию организационных элементов, интегрированную глобальную систему современных социально-экономических отношений.

Иная картина наблюдается в когнитивных репрезентациях сотрудников локальных компаний. Их интерпретационная система строится на 4 основаниях: «Работа», «Я», «Родина» и «Ресурсы». Они видят себя вне глобального контекста, их «Я» слабо связано со многими организационными элементами. Подобный когнитивный паттерн может соответственно влиять на организационное и общественное поведение, сказываясь на его консистентности, предсказуемости и надежности.

В целях анализа характера корреляционных связей и идентификации групп переменных, имеющих общие характеристики, матрицы интеркорреляций были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент. Полученные факторные структуры представлены в таблице 5.3.

Полученные результаты подтвердили наши наблюдения, сделанные при анализе интеркорреляций. Для глобальной выборки фак-

Таблица 5.3
Факторные структуры, полученные в результате факторного анализа методом главных компонент

Глобальные компании			Локальные компании		
	Факторы			Факторы	
	1	2		1	2
Организация	0,679	-0,447	Моя семья	0,745	-0,136
Моя семья	0,669	-0,157	Я	0,744	0,230
Мои друзья	0,604	-0,247	Работа	0,736	-0,102
Технология	0,591	-0,417	Рынок	0,690	0,004
Группа	0,519	-0,284	Мои друзья	0,617	0,217
Родина	0,511	-0,393	Шеф	0,566	0,266
Шеф	0,495	0,424	Технология	0,541	0,398
Ресурсы	0,368	0,009	Глобализация	0,513	0,378
Рынок	0,329	0,693	Организация	0,006	0,794
Работа	0,269	0,609	Родина	0,488	0,566
Я	0,459	0,606	Ресурсы	0,003	0,492
Глобализация	0,473	0,504	Группа	0,008	0,459

торная матрица выявила наличие двух основных факторов. Фактор I «Организация» объединил 6 элементов с доминирующими нагрузками: «Моя семья» (0,669), «Мои друзья» (0,604), «Технология» (0,591), «Группа» (0,519), «Родина» (0,511), «Шеф» (0,495) и «Ресурсы» (0,368).

Содержание фактора снова продемонстрировало приоритетность личных интересов над организационными, производственными интересами и задачами. Фактор II – «Рынок» – выявил важную роль и близость трех элементов: «Работа» (0,609), «Я» (0,606) и «Глобализация» (0,504). На наш взгляд, это факторное образование отражает базовые координаты глобализирующегося сознания, в котором глобальная организация и глобальный рынок становятся важнейшими ориентирами.

Полученные факторные решения и нагрузки по элементам были размещены в пространстве, образованном ведущими факторами, и позволили получить наглядное представление о базовых организационных координатах когнитивных систем респондентов. Рисунок 5.9 демонстрирует размещение организационных элементов вдоль осей, образованных факторами «Организация» и «Рынок».

Таким образом, мы можем сказать, что, несмотря на разные сферы деятельности глобальных компаний, организационное поведение их сотрудников во многом детерминировано двумя когнитивными координатами, а именно – ориентацией на организацию и законами рыночного хозяйствования.

Факторная структура когнитивной репрезентации организационных элементов в сознании сотрудников локальных компаний выглядела иначе. Для этой выборки также были выявлены два основных фактора с доминантными нагрузками по элементам, однако структура и содержание факторов оказались совершенно иными. Фактор 1 «Семья» объединил элементы «Я» (0,744), «Работа» (0,736), «Рынок» (0,690), «Друзья» (0,617), «Шеф» (0,566), «Технология» (0,541) и «Глобализация» (0,513).

Содержание фактора отражает доминирование семейно-личностных ориентиров в сознании сотрудников локальных компаний. Фактор 2 «Организация» объединяет элементы «Родина», «Ресурсы» и «Рабочая группа». Этот фактор может рассматриваться как отражение имплицитной стратегии многих локальных организаций ориентироваться исключительно на собственные ресурсы. Рисунок 5.10 демонстрирует размещение организационных элементов вдоль осей, образованных факторами «Семья» и «Организация».

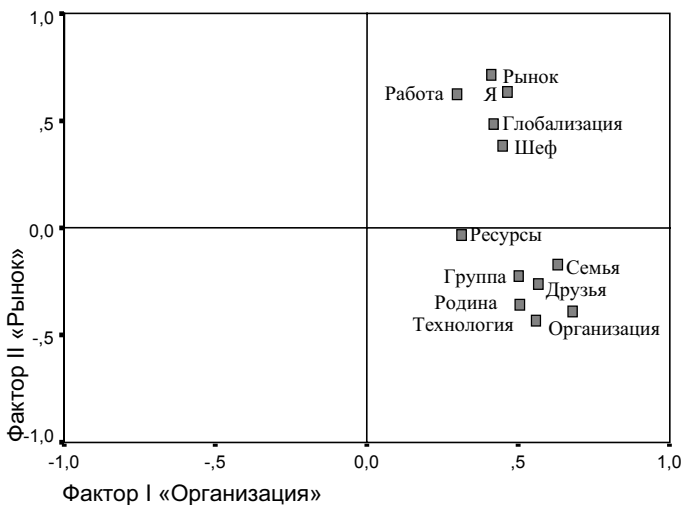


Рис. 5.9. Размещение организационных элементов (в соответствии с их нагрузками) в пространстве, образованном ведущими факторами, для выборки сотрудников глобальных компаний

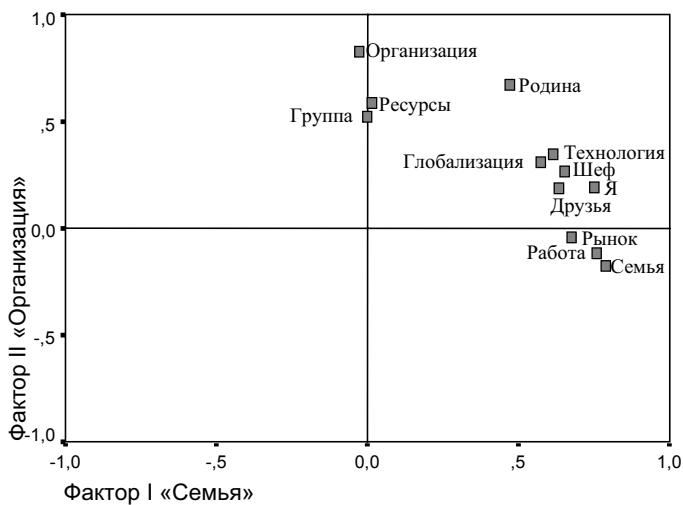


Рис. 5.10. Размещение организационных элементов (в соответствии с их нагрузками) в пространстве, образованном ведущими факторами, для выборки сотрудников локальных компаний

Расположение организационных элементов вдоль осей, образованных ведущими факторами, представлено на рисунке, на котором наглядно видна сгруппированность элементов в несколько мелких констелляций. Таким образом, мы можем заключить, что организационное поведение сотрудников локальных компаний в значительной мере детерминируется двумя когнитивными координатами, а именно: ориентацией на семейно-личностную сферу и ориентацией на организационную деятельность.

Результаты подтвердили эвристичность предложенного аксио-семантического подхода в исследовании глубинного уровня корпоративной культуры, а также возможность изучения взаимосвязей указанного уровня с уровнем провозглашаемых ценностей. Исследовано влияние корпоративной культуры на смысловые системы сотрудников, выявленная динамика расширяет наши представления об организационной социализации, что может быть использовано при прогнозировании ее успешности. Успешно реализована попытка идентифицировать систему когнитивных репрезентаций глобализированной культуры, выявлена ее специфика с точки зрения содержания, структуры и количественных характеристик когнитивных детерминант организационного поведения. Продемонстрирована важность высокой гомогенности систем когнитивных репрезентаций менеджера и его непосредственных подчиненных для эффективной деятельности подразделения. Таким образом, проделанная работа позволила изучить малоисследованный, глубинный уровень корпоративной культуры, установить его влияние на системы когнитивных репрезентаций сотрудников. Были предложены новый взгляд и подход к изучению корпоративной культуры, идентифицированы новые, когнитивные детерминанты деятельности эффективных лидеров. Выявлены различия в когнитивных репрезентациях сотрудников глобальных и локальных компаний с точки зрения их содержания, структуры и количественных характеристик. Полученные данные позволяют вплотную подойти к выявлению «скрытых» координат нового глобализирующегося сознания.

Кросс-культурное исследование корпоративной культуры и ценностных ориентаций лидеров

При проведении кросс-культурных исследований экспериментатор должен стремиться контролировать как можно больше ситуацион-

ных факторов. В идеальном случае согласовываются все переменные, способные влиять на организационную культуру, за исключением национальной социокультурной среды. Однако выбрать эквивалентные организации вряд ли возможно, если учитывать культурные различия между двумя странами и социотехническую сложность современных организаций. Кроме того, мы столкнулись с большими различиями, которые затрудняют одинаковое использование метода в японских и российских компаниях.

В российских компаниях обычно довольно несложно проводить исследования и общаться на базовом исполнительском, а также низовом и среднем уровнях управления. Часто проведение опроса или интервью не требует согласования с высшим руководством и убедительных для него доводов. Такие договоренности могут быть достигнуты даже на нижних уровнях организационной иерархии. Однако в тех случаях, когда исследование проводится по согласованию с высшим руководством и при его поддержке, сотрудники организации порой воспринимают его с определенной долей опасения и подозрения: нет ли тут какого подвоха? Трудновыполнимой оказывается задача изучения высшего руководства, исследователю слишком часто оно просто недоступно для проведения эксперимента.

В японских компаниях ситуация прямо противоположная. Исследователь может без труда получить доступ к высшему руководству, особенно к тем, кто ответственен за внешние контакты. Однако попасть «внутрь» компании, провести групповое исследование и проинтервьюировать сотрудников чрезвычайно сложно. Это требует согласования на каждом уровне. Цели и потенциальные результаты исследования должны быть чрезвычайно важными и убедительными, чтобы получить одобрение: рабочие и инженеры слишком заняты, чтобы отвлекаться от своего дела. Мой опыт свидетельствует, что такая сложная подготовка к работе и общая атмосфера восприятия исследования как чего-то отвлекающего и мешающего могут в значительной мере исказить индивидуальные ответы. В то же время, когда я персонально обращался к менеджерам и инженерам различных компаний, включая и компании-гиганты типа «Хитачи», «Сони» и «Бриджстоун», и маленькие компании типа «Тохо», всегда возникала возможность искреннего общения и проведения исследовательской работы без длительного и трудного согласования и одобрения. Таким образом, процедура

выборки представляла собой вариант прагматического компромисса согласования ситуационных факторов в рамках реальных возможностей.

В исследовании были согласованы следующие переменные:

1. Отрасль промышленности и размер организации. Участники исследования представляли многопрофильные компании и предприятия с основной специализацией в области производства товаров широкого потребления и машиностроения. Обе страны были представлены менеджерами компаний и предприятий двух типов: крупных и мелких.
2. Территориальное расположение и социоэкономическая среда. Исследуемые компании и предприятия находились в мегаполисах столичных городов и поэтому в определенной мере могли рассматриваться как расположенные в схожих территориальных и социоэкономических условиях.

Опросник заполнили 26 японских служащих. Все испытуемые были мужчинами с высшим образованием, средний возраст – 35,9 года, возрастной диапазон – 24–47 лет. Респонденты представляли все уровни организационной иерархии (исключая высшее руководство): служащие (3), инженеры (7), какарите (бригадиры) – 12, буте (руководители среднего уровня) – 4.

Российская выборка состояла из 30 менеджеров – участников программы Кербер-колледжа (Гамбург, Германия) по обучению методам современного менеджмента. Она включала 26 мужчин и 4 женщины, все – с высшим техническим образованием. Средний возраст – 30,5 года, возрастной диапазон – 26–33 года. Участие в программе предусматривало не менее чем трехлетний опыт руководящей работы.

В качестве метода исследования использовался описанный ранее аксиосемантический подход. Эксперимент проводился во время работы автора в японских университетах – на факультете международного бизнеса (Университет Аоямагакуин) и факультете наук о человеке (Университет Васэда). Российская выборка изучалась в ходе чтения автором курса «Организационное поведение» менеджерам – участникам программы Кербер-колледжа (Гамбург, Германия).

Исследовательская процедура состояла из следующих шагов:

1. В ходе интервью менеджерам предлагали назвать ключевые понятия, описывающие социальные образования и единицы, детерминирующие поведение людей в организации. В результате были отобраны следующие организационные элементы: «Моя семья», «Технология» (техника), «Моя работа», «Мой шеф» (руководитель), «Я», «Мои соседи», «Моя рабочая группа» (отдел, секция), «Моя страна», «Мои друзья», «Моя компания» (организация), «Мой подчиненный», «Другие страны». Элемент «Технология» (техника), хотя и не является в прямом смысле организационным образованием, но в современном производстве и сфере обслуживания он неразрывно слит со структурой эффективной организации. Именно поэтому мы включили его в число исследуемых элементов. В связи с исключительными достижениями японцев в области современных технологий, большой интерес представляет то, как «технологический императив» представлен в сознании японских менеджеров.
2. После этого менеджерам предлагали назвать какой-либо конструкт (измерение, характеристику, понятие и т. д.), который, с их точки зрения, является сходным для группы элементов или объединяет их. Как и ожидалось, наиболее часто назывались конструкты с ценностной коннотацией. Это побудило нас отобрать именно ценностные конструкты. Наибольший акцент среди ценностей, выделенных сотрудниками японских компаний, был сделан на таких, как «гармония», «старшинство» и «консенсус», однако их общий перечень оказался вполне интернациональным. Из их числа были отобраны 15 ценностей, названных с наибольшей частотностью.

Ими оказались следующие: 1. Успех. 2. Свобода. 3. Доверие. 4. Счастье. 5. Стабильность. 6. Признание. 7. Поддержка. 8. Справедливость. 9. Любовь. 10. Богатство. 11. Власть. 12. Существование. 13. Согласие. 14. Гармония. 15. Равенство.

Для того чтобы использовать названные ценности в качестве конструктов «репертуарной решетки», каждой из них на основании дополнительного обсуждения с менеджерами был подобран антоним, то есть понятие, выражающее противоположную ценность. Таким образом получились следующие 15 пар, выступившие в качестве шкал для оценки организационных концептов:

1. Успех–неудача. 2. Свобода–рабство. 3. Правда–ложь.
4. Счастье–горе. 5. Стабильность–неопределенность. 6. Уваже-

ние–неуважение. 7. Поддержка–отчуждение. 8. Справедливость–несправедливость. 9. Любовь–ненависть. 10. Богатство–бедность. 11. Власть–анархия. 12. Конкуренция–сосуществование. 13. Консенсус (согласие)–спор. 14. Гармония–дисгармония. 15. Равенство–неравенство.

3. Затем была разработана исследовательская форма, построенная на принципах «репертуарных решеток» и включающая организационные элементы и ценностные концепты, выявленные на предыдущих этапах работы.
4. И наконец, исследовательская форма была предъявлена выборке менеджеров и проведен анализ полученных данных.

После того как каждый из 12 элементов был оценен с помощью 15 шкал, образованных конструктами, данные сводили в матрицу $m \times n$ (элементов \times конструктов). Каждый элемент являлся «колонкой» решетки, а каждый конструкт – строкой. Таким образом, каждая клетка решетки служила числовым выражением того, в какой степени конкретный элемент обладает характеристиками, обозначенными определенным конструктом. Анализ полученных данных позволил получить количественные, качественные и пространственные характеристики репрезентаций индивидуальных и групповых систем координат. С этой целью мы использовали пакет статистических программ Statview 4.0 для компьютеров Apple Macintosh. Этот пакет дал возможность рассчитать корреляции между всеми парами шкальных оценок (строк) и интеркорреляции между элементами и конструктами, провести факторный анализ, построить пространство главных компонент, разместив конструкты в этом пространстве в соответствии с факторными нагрузками, и т. д. Матрицы как конструктов (ценностей), так и организационных элементов представляют большой интерес для психологического анализа; с их помощью можно обнаружить не формально организационные, а имплицитные связи между психическими отражениями организационных феноменов.

Рассмотрение кросс-корреляций организационных элементов начнем с анализа когнитивных связей элемента «Моя работа» с другими организационными образованиями. Для японской выборки этот элемент имеет наиболее высокую корреляцию и соответственно тесные связи с элементом «Я». При этом обнаруживается большая «работоцентричность» японских менеджеров и предельно вы-

сокая личностная значимость работы в их жизни. Двумя другими наиболее тесно связанными с профессиональной деятельностью элементами являются «Моя семья» ($r=0,76, p<0,01$) и «Моя рабочая группа» ($r=0,73, p<0,01$), что свидетельствует о близости и интегрированности трудовой (организационной) и личной (семейной) сфер в сознании японцев. «Моя работа» практически не имеет отрицательных корреляций с другими организационными элементами, за исключением двух слабоотрицательных (нулевых) с элементами «Моя организация» и «Моя страна». На наш взгляд, это отражает специфику отношений внутри японской компании, где процессы, сфокусированные на ее трудовых задачах, настолько глубоко вовлекают индивидов, что создают отчетливые межгрупповые барьеры. Если для англичан «Charity begins at home» («Благотворительность начинается дома»), то есть приоритеты семьи доминируют над любыми другими социальными отношениями, то для японцев на первом месте стоит работа и жизнь рабочей группы.

Совершенно по-другому представления о работе и ее связях с другими сферами жизни репрезентированы в сознании российских менеджеров. Между элементами «Моя работа» и «Я» корреляция практически отсутствует ($r=0,03$). Это свидетельствует о том, что работа не имеет личностного смысла для индивида. Также отсутствует связь между элементами «Моя работа» и «Моя рабочая группа» ($r=-0,01$); при этом обнаруживается дезинтеграция не только индивидуального, но и группового аспекта труда в сознании менеджеров. Работа также воспринимается как нечто противоположное, враждебное таким важным сферам человеческого бытия, как «Мои друзья» ($r=-0,01$), «Мои соседи» ($r=-0,26$) и «Моя семья» ($r=-0,18$). Таким образом, мы видим отчетливое отчуждение труда от значимых личностных и организационных связей в сознании российских менеджеров.

Рационализация поведения в организации всегда была предметом настойчивых усилий менеджеров и исследователей. В рамках ее достижения главными проблемами стали выявление и устранение иррациональных, непродуктивных и даже деструктивных поведенческих элементов. Считаем, что предложенный нами метод может быть полезным как при объяснении парадоксов и неудач в реализации экономических реформ в России, так и при выявлении скрытых психологических механизмов хорошо известной японской эффективности.

В этом контексте большой интерес представляет анализ индивидуальных приоритетов менеджеров, то есть элементов, имеющих наибольшие корреляции с элементом «Я». У японцев система индивидуальных приоритетов включает широкий набор элементов, объединяющих как производственную, так и личную стороны жизни индивида, с явным акцентом на первой. Эта система выглядит следующим образом: «Моя семья» ($r = 0,92$, $p < 0,001$), «Моя работа» ($r = 0,87$, $p < 0,001$), «Моя рабочая группа» ($r = 0,69$, $p < 0,01$), «Мои соседи» ($r = 0,60$, $p < 0,05$), «Мой подчиненный» ($r = 0,57$, $p < 0,05$) и «Мой шеф» ($r = 0,54$, $p < 0,05$). Результаты отчетливо показывают, что индивид в японском обществе прочно привязан ко всем важнейшим координатам своей жизни, демонстрируя «интенсивную» организационную культуру, в которой практически нет слабых звеньев.

Для российских менеджеров характерен иной и более узкий набор приоритетных элементов: «Мой подчиненный» ($r = 0,86$, $p < 0,001$), «Мои друзья» ($r = 0,75$, $p < 0,01$), «Моя семья» ($r = 0,71$, $p < 0,01$) и «Моя рабочая группа» ($r = 0,55$, $p < 0,05$). Как видно, производственная сторона в этой системе представлена довольно ограниченно.

Более того, в выявленных связях отсутствует корреляция с элементом «Моя работа» ($r = 0,03$), а взаимоотношения с «шефом» характеризуются достаточно высокой отрицательной корреляцией ($r = -0,31$), что свидетельствует о проблемах взаимодействия в самом менеджменте.

Не меньший интерес представляет анализ того, как «увязаны» в организационно-личностной системе базовые элементы организационной структуры.

Как мы уже отмечали, важнейшей характеристикой организации, способной эффективно адаптироваться в условиях постоянных изменений рынка и других внешних факторов, детерминирующих ее деятельность, является интеграция базового уровня (operating core), высшего руководства (top management), менеджмента низового и среднего уровней (middle line), техноструктуры (technostructure) и вспомогательного персонала (supporting staff) (Minzberg, 1989). При этом наибольшую важность в современных условиях приобретает интеграция вертикальной статусной иерархии по линии «высшее руководство – менеджмент низового и среднего уровней – базовый уровень». Так как большинство респондентов настоящего исследования представляли менеджмент низового и среднего уровней, то элементы «Мой шеф» и «Мой подчиненный» могли рассматри-

ваться как репрезентации указанных элементов организационной структуры в их сознании.

Для японской выборки элемент «Мой шеф» не имеет ни одной отрицательной корреляции с другими элементами, демонстрируя высокие положительные связи с элементами «Мой подчиненный» ($r=0,73$, $p<0,01$), «Моя рабочая группа» ($r=0,68$, $p<0,01$) и «Я» ($r=0,63$, $p<0,01$). Это, несомненно, показывает высокую степень интегрированности элементов организационной структуры в представлениях японцев. Но, кроме того, top management тесно ассоциирован в их сознании с элементами «Моя семья» ($r=0,80$, $p<0,001$) и «Мои соседи» ($r=0,76$, $p<0,001$). В сознании российского менеджера элемент «Мой шеф» отрицательно коррелирует практически со всеми организационными элементами: «Мой подчиненный» ($r=-0,27$), «Моя рабочая группа» ($r=-0,16$) и «Я» ($r=-0,31$). Это подтверждает выводы о дезинтеграции и даже поляризации базовых организационных элементов на российских предприятиях, что, на наш взгляд, значительно затрудняет проведение экономических реформ на микроуровне. Высшее руководство российской выборки имело положительные связи только с элементами «Моя работа» ($r=0,35$), «Моя организация» ($r=0,37$) и «Моя страна» ($r=0,37$). Руководство выступило откровенным антагонистом личностной сфере респондентов, обнаруживая высокие отрицательные корреляции с элементами «Моя семья» ($r=-0,79$, $p<0,001$) и «Мои друзья» ($r=-0,55$, $p<0,05$). Все это свидетельствует о чрезвычайной дезинтеграции в сознании россиян не только базовых организационных элементов, но и всей структуры важнейших социальных связей.

Еще больший интерес представляют различные количественные коэффициенты, рассчитанные на основании кросс-корреляционных матриц и позволяющие определить некоторые структуры и содержательные характеристики когнитивных репрезентаций, например, центральность элемента, расстояния между элементами и т. д. В этом исследовании мы рассчитали так называемые баллы взаимосвязи между элементами. Они представляют собой квадраты коэффициентов корреляции каждого элемента, для избавления от дробей умноженные на 100. Просуммировав баллы взаимосвязи для каждого элемента, мы получили числовое выражение общей дисперсии, объясняемой данным элементом.

Результаты показывают значительную количественную и структурно-содержательную разницу в исследуемых когнитивных репре-

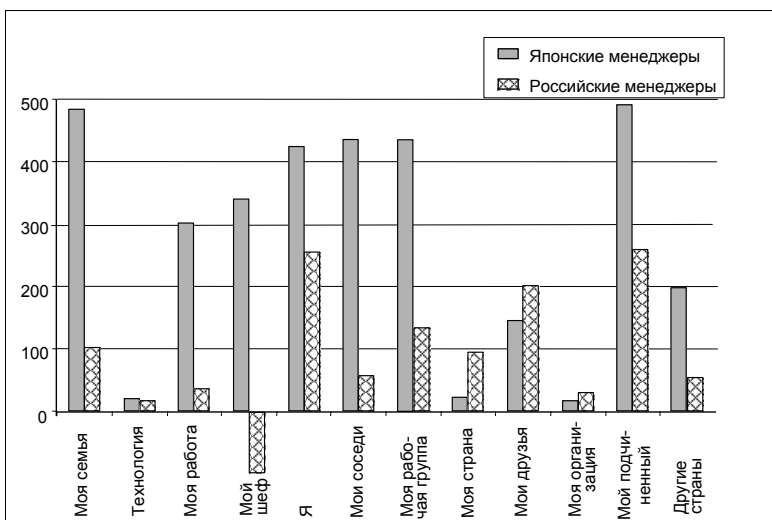


Рис. 5.11. Гистограмма взаимосвязи и доминантности организационных элементов, представленных в сознании японских (крестообразно заштрихованные столбики) и российских менеджеров (заштрихованные косыми линиями столбики)

зентациях. Существуют значимые различия между группами в степени взаимосвязанности элементов ($MD=171,2$; $p<0,01$). Различия проявляются не только в интенсивности взаимосвязей между элементами, но и в профиле доминирующих взаимосвязей. Хотя коэффициент ранговой корреляции Спирмена демонстрирует незначимую корреляцию ($\rho=0,39$, $p>0,05$), эти различия вполне очевидны. Мы видим, насколько «теснее» взаимосвязаны организационные элементы в сознании японских менеджеров, на рисунке 5.11, на котором рассматриваемые результаты представлены в виде гистограмм. Рисунок дает картину имплицитной социокогнитивной системы координат, в которой живут и работают менеджеры двух стран. Для японских менеджеров эта система координат четко оформлена и непосредственно объединяет производственную, социальную и личную стороны жизни индивида. Элементы, отражающие трудовые, семейные и соседские отношения, прочно соединены друг с другом. Интересно отметить неожиданно важную роль элемента «Соседи» и его тесную связь с производственной сферой. Однако это не будет удивлять, если мы учтем, что пространственная близость в японской культуре рассматривается как важный принцип организационного дизайна.

«Близкий сосед лучше дальнего родственника», – гласит японская поговорка. Когнитивные координаты, наполненные личностными взаимоотношениями и доверительностью, снабжают индивидуальное поведение имплицитными регуляторными механизмами, выступающими в качестве поведенческих правил. Интенсивные, «нерушимые» связи, представленные в сознании менеджеров, обеспечивают определенный тип поведения, который можно описать как надежный, консистентный и ответственный. В этом конкретном жизненном и организационном контексте заключены макроорганизационные структуры (элементы «Моя страна» и «Моя организация»). Таким образом, мы видим высокоинтегрированную репрезентацию организационных элементов, в которой «производственные» элементы тесно связаны с «индивидуально-общественными».

Противоположная картина наблюдается в когнитивных репрезентациях российских менеджеров. Они видят себя вне социального контекста, их «Я» слабо связано со многими организационными элементами. Подобный когнитивный паттерн может соответственно влиять на организационное и общественное поведение, сказываясь на его консистентности, предсказуемости и надежности. Но даже при общем низком (по сравнению с японцами) уровне связей между элементами на рисунке просматриваются доминантные координаты, способные определять внешнее поведение. Здесь стержневыми элементами когнитивных координат выступают «Мои друзья», «Я», «Моя семья» и «Мой подчиненный». Невысокий «вес» элементов «Моя работа», «Моя рабочая группа» и «Моя организация» может свидетельствовать о том, что профиль «Друзья–Я–Семья–Подчиненный» в большей мере ориентирован на цели определенной группы близких людей, чем на организационные цели. Показательно, что элемент «Мой шеф» практически не связан ни с одним из организационных элементов. Иными словами, мы видим не только дезинтеграцию организационных элементов в индивидуальном сознании, но и скудную представленность производственной сферы: производственные элементы не являются доминирующими в сознании.

В целях анализа характера корреляционных связей и идентификации групп переменных, имеющих общие характеристики, матрицы интеркорреляций были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент. Полученные факторные структуры подтвердили наши выводы, сделанные на основании интеркорреля-

ций. Для российской выборки факторная матрица выявила наличие трех основных факторов.

Фактор I – «Мои друзья» – объединил 6 организационных элементов с доминирующими нагрузками: «Мои друзья» (0,932), «Я» (0,863), «Мой подчиненный» (0,842), «Моя семья» (0,817), «Моя рабочая группа» (0,623) и «Мои соседи» (0,614). Содержание фактора снова продемонстрировало приоритетность личных интересов над организационными, производственными интересами и задачами.

Фактор II – «Страна» – выявил важную роль и близость трех элементов: «Моя страна» (0,885), «Моя организация» (0,793) и «Мой шеф» (0,616). На наш взгляд, это факторное образование отражает генерализованный образ коммунистического (и посткоммунистического) государства и его власти над индивидом. Иными словами, несмотря на многочисленные изменения в России, организация (предприятие, компания) по-прежнему воспринимается менеджерами как часть (или полностью зависимый элемент) государственной машины, а высшее руководство рассматривается как представитель этой государственной власти в организации. В этом можно видеть еще одно свидетельство глубокой дезинтеграции базовых организационных элементов.

Фактор III можно назвать «*Ubi bene, ibi patria*» («Где хорошо, там и Родина»). Он образован элементами «Технология» (0,677), «Другие страны» (0,582) и «Моя работа» (0,556). Сгруппированность этих элементов, по-видимому, отражает сегодняшнюю ситуацию в России, когда престижная и высокооплачиваемая работа для менеджера ассоциируется с работой за границей или в иностранной фирме.

Полученные факторные решения и нагрузки по элементам были размещены в пространстве, образованном ведущими факторами, и позволили получить наглядное представление о базовых организационных координатах когнитивных систем респондентов. Рисунок 5.12 демонстрирует размещение организационных элементов вдоль осей, образованных факторами «Друзья» и «Страна», для российской выборки.

Таким образом, мы можем сказать, что, несмотря на исключительное многообразие и разнообразную социализацию, организационное поведение обследованных менеджеров серьезно детерминировано двумя когнитивными координатами, а именно: ориентацией на интересы узкой группы близких друзей и ограничениями, накладываемыми

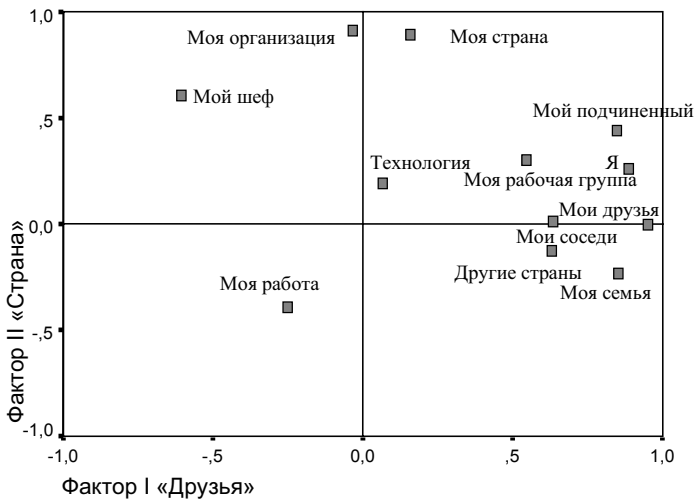


Рис. 5.12. Размещение организационных элементов в соответствии с их нагрузками в пространстве, образованном ведущими факторами, для российской выборки

мыми государством и организацией. Важно отметить, что проблемы самой работы и труд как таковой оказались вне этой системы координат и, по-видимому, не являются базовыми в поведении. Однако даже определив базовые когнитивные координаты организационного поведения данной выборки, мы видим значительный «пространственный» разброс и слабость связей между организационными элементами, которые не могут не сказываться на внешнем поведении, снижая его консистентность и предсказуемость.

Факторная структура когнитивной репрезентации организационных элементов в сознании японских менеджеров выглядела иначе. Для японской выборки также были выявлены три основных фактора с доминантными нагрузками по элементам, однако структура факторов оказалась более гомогенной и иной по содержанию. Фактор I – «Работоцентричный социоиндивидуальный комплекс» – объединил практически все организационные элементы: «Моя семья» (0,954), «Моя рабочая группа» (0,952), «Мой подчиненный» (0,931), «Мои соседи» (0,916), «Я» (0,904), «Мой шеф» (0,778), «Моя работа» (0,760), «Другие страны» (0,612) и «Друзья» (0,563). Содержание фактора отражает чрезвычайную интенсивность социальных, личностных

и организационных связей в сознании японских менеджеров. В рамках этой когнитивной «сети» организационное поведение индивида лишено чисто индивидуальной свободы действий или решений. Оно предельно консистентно, предсказуемо и непрерывно «координируется» организационным, социальным и семейным контекстом. Фактор II состоит из двух элементов – «Технология» (0,700) и «Моя организация» (0,690). Он может рассматриваться как некий «технологический императив», тесно связанный с базовой стратегией современной японской организации (или навязанный ею). Иными словами, хай-тек-ориентация (Hi-Tech) в сознании японских менеджеров соединена со стратегическими функциями организации и образует одну из доминантных координат мышления. Фактор III – «Моя страна» – имеет единственную доминантную нагрузку на элементе с одинаковым названием (0,801). Важно отметить, что три фактора входят в четко структурированную, многоуровневую, социокогнитивную систему. Фактор I представляет собой индивидуально-групповой уровень, фактор II – организационный, фактор III – макроорганизационный. Мы считаем, что эта четко сформированная социокогнитивная структура является необходимым условием успешного функционирования японского менеджмента в целом и японских методов управления – в частности. Поэтому для их успешного применения в других странах внедрение должно сопровождаться соответствующим когнитивным и поведенческим анализом и тренингом.

Расположение организационных элементов вдоль осей, образованных ведущими факторами, представлено на рисунке 5.13, на котором наглядно демонстрируется «скупенность» этих образований в сознании японских менеджеров. Таким образом, мы можем заключить, что организационное поведение японских менеджеров в значительной мере детерминировано двумя когнитивными координатами, а именно: 1) ориентированным на организационную деятельность социоиндивидуальным комплексом, в котором организационная, социальная и частная стороны жизни тесно интегрированы, и 2) организационной нацеленностью на получение новых знаний, использование и развитие технологии. Однако общая роль и когнитивная «нагрузка» второй координаты не позволяют ей сравниться с фактором I; она, скорее, выступает в качестве общей тенденции мышления. Эта хорошо структурированная когнитивная система эксплицитно реализуется в форме консистентного, предсказуемого

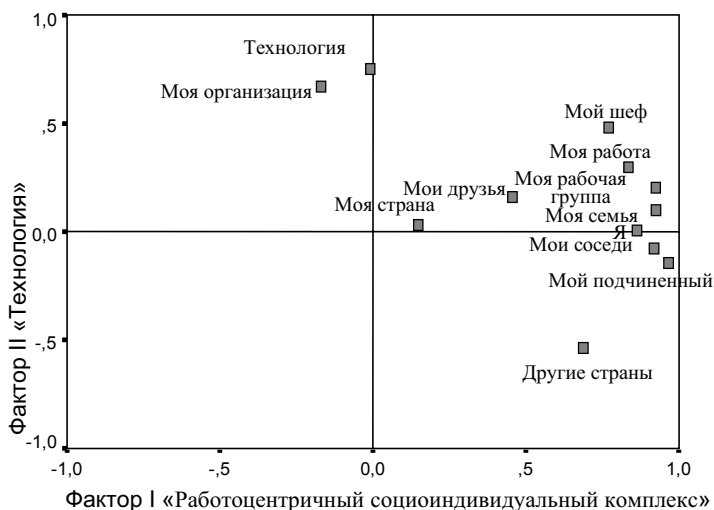


Рис. 5.13. Размещение организационных элементов в соответствии с их нагрузками в пространстве, образованном ведущими факторами, для японской выборки

организационного поведения, требующего минимум инструкций и контроля для достижения организационных целей.

Результаты исследования подтвердили возможность изучения базовых координат организационных культур с помощью метода, основанного на двух самостоятельных подходах: на так называемой психологии личностных конструкторов и на исследованиях ценностей.

В контексте кросс-культурного исследования мы смогли показать различия в организационных культурах Японии и России с точки зрения содержания, структуры и количественных характеристик основных когнитивных координат организационного поведения. Полученные данные позволили выявить «скрытые» изменения успешности японского менеджмента и дать некоторые объяснения проблемам организационных преобразований в России. Хорошо понимая ограничения настоящего исследования (малая выборка, трудности в контроле многих организационных и культурных переменных, высокая динамика изменений в когнитивных системах и т. д.), мы рассматриваем его как первый шаг в создании надежного и валидного метода для конкретного изучения базовых координат организационных культур.

Стили организационного лидерства в контексте корпоративной культуры

С момента опубликования известной работы К. Левина и его сотрудников (Lewin et al., 1938, 1939) проблема стилей лидерства вызывает повышенный интерес психологов, так как она непосредственно связана с базовыми процессами функционирования групп и организаций. В исследовании К. Левина была предложена первая и популярная до сих пор типология стилей лидерства (мы говорили об этом подробно в первой главе нашей книги). Кроме того, указанная работа дала импульс развитию и широкому использованию так называемого поведенческого подхода к лидерству. В рамках этого подхода были выделены базовые факторы, обеспечивающие эффективность лидерского поведения: первый связывает воедино те действия, посредством которых лидер обеспечивает достижение целей группы, второй акцентирует усилия лидера в формировании гармоничных межличностных отношений в группе (Занковский, 2009).

Степень актуализации указанных факторов формирует различные стили поведения лидера, при этом большинство исследователей сделали вывод, что стиль лидерства, при котором оба фактора выражены максимально, является наиболее эффективным. Впоследствии двухфакторная модель стала доминировать в исследованиях лидерства, а на ее основе были созданы многочисленные тренинги и программы обучения менеджеров, которые и в настоящее время с успехом используются многими организациями (Likert, 1961; Blake, Mouton, 1964; Hersey, Blanchard, 1982; Fiedler, 1971; Мисуми, 1984; Сидоренко, 2011).

Интерес к исследованиям корпоративной культуры, как уже отмечалось, возник в психологии сравнительно недавно, однако в настоящее время это одна из интенсивно развивающихся областей психологических исследований. Изучение лидерства в контексте корпоративной культуры связывает между собой две во многом самостоятельно развивающиеся отрасли организационной психологии и является чрезвычайно перспективным как с точки зрения решения прикладных задач, так и в плане дальнейшего развития научных представлений о групповом и организационном взаимодействии.

Еще раз проследим путь наших многолетних исследований лидерства, которые начались в начале 90-х годов прошлого столетия. Первоначально мы также опирались на двухфакторную модель,

в частности, на подход японского психолога Дж. Мисуми (Мисуми, 1984). За 20 лет нами были проведены исследования группового лидерства во многих российских и зарубежных компаниях, таких как Сбербанк России, Сименс АГ, Фольксваген АГ, Инвестторгбанк, сеть кофеен «Шоколадница», ТД «Опус» и др. Например, исследования в компании Сименс проводились в течение 6 лет и охватили более 1700 человек. Наш опыт многолетних исследований подтвердил, что стиль лидерства, при котором оба фактора выражены максимально, неизменно характеризовался высокой положительной корреляцией с эффективностью групповой деятельности.

Однако, когда были накоплены обширные данные, появилась возможность обобщить и переосмыслить некоторые закономерности, которые первоначально воспринимались как артефакты. В ходе статистической обработки большой выборки данных мы обратили внимание на закономерности, которые явно не вписывались в рамки двухфакторных теорий.

Выяснилось, что степень выраженности обоих факторов лидерского поведения неодинакова для успешных лидеров на различных уровнях управления организацией. Обобщая данные по нормам для эффективных подразделений, мы решили разделить общие нормы в соответствии с тремя уровнями управления (низовым, средним и высшим). Было обнаружено, что эти нормы заметно отличаются. Более того, разница между выраженностью обеих функций в эффективных подразделениях на низовом, среднем и высшем уровнях управления была статистически значимой.

Для того чтобы быть лидером на среднем или высшем уровнях управления, требуется проявлять обе функции в значительно меньшей степени, чем на низовом, то есть на групповом уровне. Иными словами, традиционно выделяемые базовые факторы лидерства перестают «работать», когда менеджер в своей деятельности выходит за рамки группы и начинает осуществлять не групповое, а организационное лидерство.

В этом контексте нами было выдвинуто предположение, что двухфакторная модель не учитывает психологические факторы, которые по мере перемещения лидера по иерархической лестнице начинают играть все большую роль. Одним из таких факторов могли быть ценностные ориентации, которые, являясь важнейшими элементами внутренней структуры личности, закрепляются жизненным опытом индивида и отделяют значимое, существенное для данного

человека, от незначимого и несущественного. Совокупность сложившихся, устоявшихся ценностных ориентаций образует своего рода систему личностных координат, обеспечивающую устойчивость и преемственность определенного типа поведения и деятельности, выраженную в направленности потребностей и интересов жизни человека в организации. В силу этого ценностные ориентации выступают важнейшим фактором, регулирующим и детерминирующим поведение человека.

Ценности не всегда осознаются индивидом, не теряя при этом своего регулятивного влияния. Сам человек может вообще не осознавать, осуществляет ли он ценностное отношение к действительности, однако действенная сила ценностного отношения от этого не ослабевает (Леонтьев, 1996).

Исследование взаимосвязей факторов лидерского поведения и ценностных ориентаций менеджеров, оцененных с помощью шкал терминальных и инструментальных ценностей М. Рокича (Rockeach, 1973) не позволило выявить значимых корреляций между высокими показателями по факторам и определенными ценностными структурами. Это, по-видимому, было связано с тем, что для многих менеджеров указанные ценности выглядели абстрактными и мало приложимыми к реальной организационной деятельности, что отмечали и сами менеджеры после проведения опроса.

Мы предположили, что более адекватным для организационной среды будет исследование ценностей труда. Для этой цели мы решили использовать шкалу ценностей труда Х. Мирела и Дж. Гаррет (Mirel, Garret, 1971). При этом нас прежде всего интересовали менеджеры низового уровня, осуществлявшие эффективное групповое лидерство, которое определялось с помощью РМ-опросника. На низовом уровне в группе менеджеров с ярко выраженными лидерскими качествами оказались 32 человека (средний возраст 27 лет, 14 мужчин и 18 женщин). В течение трех последующих лет 23 из них (72%) получили повышение на одну и выше ступень в организационной иерархии. Полученные данные выявили довольно высокую корреляцию ценностей труда с высокими РМ-показателями ($r=0,581$, $p<0,004$). Через 3 года корреляция хотя и снизилась, но по-прежнему держалась на высоком уровне ($r=0,488$, $p<0,019$).

Наиболее интересным было то, что у 10 менеджеров, прежде руководивших на низовом уровне, на новой должности показатели РМ-функций, оцененные членами новой группы (то есть менеджера-

ми низового уровня), значительно снизились. Результаты остальных 13 менеджеров, напротив, показывали, что и на новой должности их новые подчиненные высоко оценивали выраженность лидерских функций в их поведении.

Важно отметить, что на первом срезе – в группах I уровня (когда исследуемые менеджеры были на низовых позициях) успешные лидеры образовали две подгруппы: с высокими и умеренно-низкими показателями этики труда. Последующий анализ выявил, что именно менеджеры с высокими показателями этики труда сохраняли свои лидерские позиции на более высоких должностях, в то время как остальные в значительной степени утрачивали свой лидерский потенциал.

Таким образом, мы установили: чтобы сохранять свои лидерские позиции по мере роста в организационной иерархии, менеджеру необходимо не только демонстрировать лидерское поведение, но и обладать определенной ценностной ориентацией. Лидер должен развиваться не только поведенчески, но и ценностно.

Согласно системному подходу, лидерство как ключевой групповой процесс не может исследоваться вне контекста системы более высокого уровня, то есть организации. В последние десятилетия условия и принципы функционирования организаций изменились кардинальным образом.

Глобализация, непрерывные технологические изменения, высокая динамика и трудная прогнозируемость политических и экономических процессов, ориентация на изменчивый потребительский спрос и т. д. существенно изменили контекст лидерства. Двухфакторные модели лидерства, разработанные более полувека назад, когда существовал совершенно иной организационный контекст, неспособны в полной мере описать эффективное лидерское поведение. Все вышесказанное, а также результаты проведенных исследований дали основания для формирования гипотезы, согласно которой поведение лидера может быть описано трехфакторной моделью лидерства, в которой помимо традиционно выделяемых факторов существует и некое ценностное измерение. Схема такой модели представлена на рисунке 5.14.

Исходя из того, что главной детерминантой лидерства является организационный контекст, в котором это явление возникает и функционирует, его необходимо рассматривать не в контексте абстрактных общечеловеческих ценностей, а в контексте ценностей

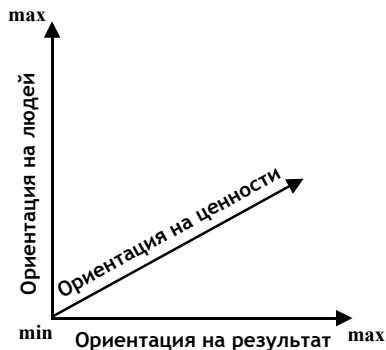


Рис. 5.14. Двухфакторная модель лидерства, дополненная ценностным измерением

организации, что непосредственно связывает лидерство с корпоративной культурой организации. В контексте корпоративной культуры вектор ценностного измерения лидерского поведения должен задаваться или, по крайней мере, соотноситься с базовыми координатами культуры. Иными словами, мы предположили, что третьим, дополнительным фактором лидерского поведения является не просто ценностное измерение, а ценностное измерение, соотносимое с ценностями корпоративной культуры, то есть культурно-ценностное измерение. Основными гипотезами стали следующие:

1. Двухфакторная модель лидерского поведения сводит лидерство к поведенческой технологии, во многом игнорирует личностное и ценностное содержание лидерства и не обладает достаточной диагностической валидностью в современных организационных условиях.
2. Поведение лидера может быть описано трехфакторной моделью лидерства, которая обладает большей диагностической валидностью, учитывает изменившийся в последние десятилетия организационный контекст и предлагает более валидную типологию лидерского поведения.
3. Наиболее эффективным стилем лидерства в современной организации является стиль, при котором лидер демонстрирует не только яркую выраженность ориентаций на задачу и людей, но и обладает системой ценностных ориентаций, совпадающих или близких к ценностям идеальной корпоративной культуры.

Для проверки гипотез были использованы следующие методы: РМ-опросник лидерских стилей Дж. Мисуми; разработанный нами опросник трехфакторного лидерства, оценивающий как два традиционных измерения лидерского поведения, так и культурно-ценностное измерение; стандартизированная процедура экспертной оценки эффективности деятельности лидера; шкала ценностей труда Х. Мирела и Дж. Гаррета, а также методы статистического анализа (SPSS, версия 17.0).

Наиболее сложную задачу представляла разработка опросника лидерства, включающего культурно-ценностное измерение. Были изучены основные подходы к изучению и диагностике лидерских стилей и корпоративной культуры, а также корпоративные кодексы крупнейших транснациональных компаний и юридические документы, предписывающие создание подобных кодексов.

Был проведен анализ следующих документов, определяющих принципиальные аспекты формирования корпоративной культуры организации: Принципы бизнеса Круглого стола Ко (Caux Round Table), Директивы по организации транснациональных корпораций ОЭСР, Глобальный договор ООН, Принципы глобальной корпоративной ответственности Межконфессионального центра корпоративной ответственности и Глобальная инициатива по представлению отчетности. Анализ показал, что, несмотря на кажущееся разнообразие, большинство документов во многом перекликаются с общепринятыми стандартами стиля управления и этическими нормами, прежде всего нормами трудовой этики. Выбранные документы, во-первых, являются универсальными для всех компаний, независимо от специфики бизнеса и сектора рынка. Во-вторых, они охватывают более широкий спектр корпоративной деятельности, а не отдельную проблему, функцию или группу. В-третьих, проанализированные своды директив носят глобальный характер. С этих же позиций были изучены корпоративные кодексы крупнейших мировых компаний из списка, опубликованного Financial Times, а также крупнейших компаний Китая, Индии и России.

Все рассмотренные кодексы содержат условия, имеющие непосредственное отношение к шести группам заинтересованных лиц: потребители, сотрудники, инвесторы, конкуренты, поставщики (партнеры) и человечество в целом. Директивы в отношении потребительской группы носят наиболее универсальный характер, так как повсеместно качество продукции компании призвано соот-

ветствовать требованиям потребителей, нормам здравоохранения и безопасности. Особое внимание уделяется сохранению конфиденциальности информации о потребителях. В отношении сотрудников также существует ряд правил, предписывающих строгое соблюдение стандартов охраны труда и здоровья на рабочем месте, запрещающих проявление дискриминации по какому бы то ни было признаку. Компании также обязаны обеспечивать равные условия приема на работу, уважать человеческое достоинство и соблюдать права человека. Более того, кодекс запрещает карающие меры в случае нарушения сотрудником корпоративной этики.

Были выделены семь базовых принципов, которым должна соответствовать идеальная корпоративная культура компании: 1. Доверие (сотрудники наделены определенной степенью доверия со стороны компании и призваны оправдывать его); 2. Признание прав собственности (уважение к принципу собственности во всех его проявлениях); 3. Надежность (приверженность компаний однажды провозглашенным правилам и безусловное соблюдение взятых на себя обязательств); 4. Прозрачность организационных целей, процессов и отношений (соблюдение правил полного и своевременного предоставления информации); 5. Справедливость; 6. Социальная ответственность (соблюдение существующих государственных правовых и административных актов); 7. Обратная связь (совместная работа компании со всеми заинтересованными в результатах ее труда сторонами).

Эти семь принципов корпоративной культуры легли в основу культурно-ценностной субшкалы опросника, позволяющей оценивать соответствие ценностных ориентаций лидера базовым координатам корпоративной культуры. Две других субшкалы: «Ориентация на результат» и «Ориентация на людей» по содержанию были близки к факторам, традиционно выделяемым в двухфакторных моделях. Было сформулировано избыточное количество утверждений по каждому фактору. После этого на основании экспертных оценок менеджеров из этих утверждений (пунктов) были отобраны 63 (по 21 утверждению на каждый из факторов). Сформированный таким образом опросник был предложен выборке менеджеров, состоявшей из 41 человека. Респондентам предлагалось оценить по пятибалльной шкале, в какой мере пункты опросника описывают их собственное поведение или условия, в которых оно реализуется. Шкала варьировала от 1 (категорически не согласен) до 5 (полностью согласен).

После соответствующей корректировки опросник был сокращен до 38 пунктов. Общая надежность опросника составила $\alpha=0,87$.

При кажущейся простоте выбора критериев, оценивающих эффективность деятельности подразделения (рабочей группы, организации), мы столкнулись с серьезными проблемами. Дело в том, что менеджеры на разных уровнях организационной иерархии, как правило, имеют различные цели, как по содержанию, так и по временному горизонту (кратко-, средне- и долгосрочные). Соответственно, и критерии эффективности на каждом уровне управления обладают своими особенностями. Анализ управленческой литературы и интервью с менеджерами различных уровней управления позволили нам выделить восемь параметров групповой деятельности, которые могут быть применены для оценки как самой организации, так и любого из ее подразделений: 1) действенность (effectiveness), 2) экономичность (efficiency), 3) качество деятельности (quality), 4) своевременность (timing), 5) текучесть кадров (turnover), 6) удовлетворенность трудом (job satisfaction), 7) внедрение новшеств (innovation) и 8) гибкость (flexibility). Каждому из указанных параметров было дано операциональное определение.

Эти параметры легли в основу стандартизированной процедуры экспертной оценки, согласно которой деятельность каждого конкретного подразделения или организации оценивалась внутриорганизационными экспертами. Содержательная валидность методики определялась процедурой разработки пунктов опросника: их формулировки уточнялись и обсуждались с менеджерами-практиками, выступавшими в роли экспертов.

В исследовании приняли участие 467 менеджеров из 18 российских и иностранных компаний – 305 мужчин и 162 женщины. Средний возраст участвовавших в исследовании составил 37 лет. Менеджеры представляли три уровня организационной иерархии: низовой (253 чел.), средний (165 чел.) и высший (49 чел.). Средний стаж работы в организации составлял около 6 лет. Кроме того, 84 менеджера из 467 приняли участие в исследовании вместе со своими непосредственными подчиненными (direct reports), общее число которых составило 717 человек, то есть норма управляемости составила в среднем 8,5 человека.

Результаты, полученные с помощью опросника трехфакторного лидерства, были исследованы на надежность α Кронбаха для всего опросника и каждой шкалы в отдельности, корреляции каждого

Таблица 5.4
Факторная структура, полученная по результатам исследования, с нагрузками по каждому из факторов

Пункты опросника	Факторы				Факторы				Факторы		
	I	II	III		I	II	III		I	II	III
18	0,705*			09	0,321	-0,718*		31	0,214	0,204	0,632*
16	0,704*	0,143		06	-0,116	0,696*	0,221	37		0,226	0,611*
22	0,687*		0,210	01		-0,683*	0,180	36		0,373	0,563*
24	0,673*	-0,280		05		0,606*	0,225	34	-0,103	-0,107	0,562*
19	0,672*			02	0,472	-0,538*	-0,231	33		0,237	0,542*
14	0,638*	-0,106		11		-0,472*		27			0,537*
21	0,621*	0,279		04	0,412	0,423*	0,131	26	0,167	0,404	-0,505*
20	0,528*	0,249		10	0,184	0,352*	0,222	35		0,165	0,494*
15	0,481*	0,303	0,160	12	0,307	0,321*		25		-0,432	0,487*
23	0,452*	-0,143	0,377	03		-0,266*	0,224	36	0,279		0,417*
17	-0,445*	0,153	-0,167	08		-0,222		38	0,209	0,249	0,416*
13	0,421*	-0,272		29	0,323		-0,124	07		-0,192	0,370
				28	0,244	0,158		30	0,214	-0,117	0,243

Примечание: Метод извлечения – метод главных компонент. Метод вращения – Varimax with Kaiser Normalization. Знаком * помечены пункты, имеющие доминирующие нагрузки по фактору.

пункта с суммарными данными, а также изменения α Кронбаха при последовательном исключении каждого пункта. Надежность опросника и отдельных шкал (α Кронбаха) варьировала в диапазоне от 0,78 до 0,89. Затем результаты были подвергнуты факторному анализу с целью проверки на соответствие теоретической модели. В факторе I доминирующие нагрузки имели пункты, оценивающие ориентацию на людей, в факторе II ведущими оказались нагрузки по пунктам, отражавшим ориентацию на результат и, наконец, в факторе III было представлено культурно-ценностное измерение. Выявленные факторы объясняли 77,8% дисперсии. В таблице 5.4 представлены факторные нагрузки по каждому из выявленных факторов.

Корреляционный анализ, проведенный между выявленными факторами, продемонстрировал следующие закономерности. Минимальная корреляция наблюдалась между факторами «ориентация на людей» и «ориентация на результат» ($r=0,15, p>0,05$), максимальная – между факторами «ориентация на людей» и «культурно-ценностная ориентация» ($r=0,47, p<0,001$). Корреляция между факторами «культурно-ценностная ориентация» и «ориентация на результат» составила $r=0,39 (p<0,01)$.

Таблица 5.5
Корреляция между факторами лидерского поведения

Факторы лидерского поведения	Ориентация на людей	Ориентация на результат	Культурно-ценностная ориентация
Ориентация на людей	x	0,25	0,47
Ориентация на результат	0,25	x	0,39
Культурно-ценностная ориентация	0,47	0,39	x

Эти результаты свидетельствуют о том, что традиционно выделяемые факторы лидерского поведения, по-видимому, являются самостоятельными, а культурно-ценностное измерение выступает неким объединяющим, интегрирующим фактором. Результаты корреляционного анализа между факторами лидерского поведения представлены в таблице 5.5. Корреляционный анализ между выявленными факторами и интегральными показателями деятельности подразделений, которыми руководили менеджеры, выявил наибольшую положительную корреляцию с фактором III ($r=0,517; p<0,001$) и наименьшую с фактором I ($r=0,321; p<0,01$). Корреляция с Факто-

ром II составила $r=0,49$ ($p<0,001$). Таким образом, была подтверждена критериальная валидность каждого из выделенных факторов, а также взаимосвязанность факторов, которые способны только при совместном проявлении обеспечивать эффективное лидерство.

По показателям эффективности выборка из 467 человек была разбита на три группы: эффективные лидеры (140 чел.), среднеэффективные (198 чел.) и низкоэффективные (129 чел.). Когда результаты успешных менеджеров были распределены по уровням организационной иерархии (низовый уровень – 76 чел.; средний – 49 чел. и высший – 15 чел.), выяснилось, что в их деятельности изучаемые факторы проявляются по-разному. Показатели выраженности факторов лидерского поведения на трех уровнях организационной иерархии представлены на рисунке 5.15.

Сравнение средних разностей выраженности факторов лидерского поведения на разных уровнях организационной иерархии

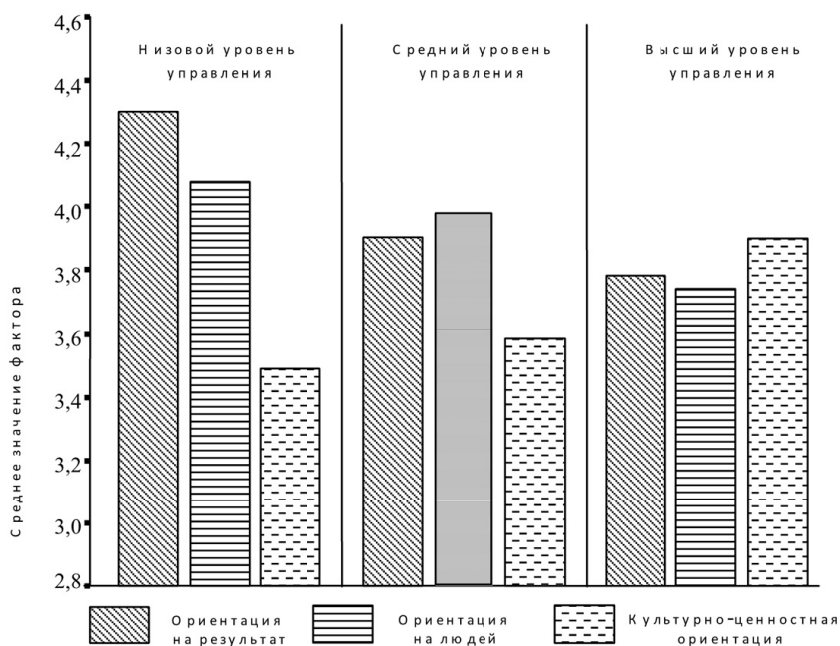


Рис. 5.15. Выраженность факторов лидерского поведения на трех уровнях организационной иерархии

с помощью теста Scheffe не выявило статистически значимых различий (таблица 5.6), что, по-видимому, обусловлено различиями в размерах выборок на каждом из уровней. Тем не менее, полученные данные в достаточной мере убедительно обнаруживают доминирующую тенденцию: возрастающую по мере карьерного роста роль культурно-ценностного фактора и, наоборот, снижение показателей фактора «ориентация на результат».

Для того чтобы разбить всю выборку на группы с разными показателями по исследуемым факторам, была проведена кластеризация результатов. По каждой из трех шкал выборка была разделена на 3 группы: 1) менеджеры, чьи результаты по шкале превышали на 1 SD ее среднее значение (+); 2) менеджеры, чьи результаты по шкале

Таблица 5.6
Сравнение средних разностей выраженности факторов лидерского поведения на разных уровнях организационной иерархии (тест Scheffe)

Зависимая переменная	Уровни организационной иерархии		Средняя разность	Стандартная ошибка измерения	Статистическая значимость	
	1,00	2,00				
Фактор I		2,00	0,3902	0,1834	0,108	
		3,00	0,4623	0,2829	0,266	
		2,00	1,00	-0,3902	0,1834	0,108
		3,00	1,00	0,0423	0,2954	0,971
		3,00	1,00	-0,4623	0,2829	0,266
			2,00	-0,0423	0,2954	0,971
Фактор II		2,00	0,0913	0,1968	0,948	
		3,00	0,3719	0,3034	0,474	
		2,00	1,00	-0,0913	0,1968	0,948
		3,00	1,00	0,3075	0,3169	0,626
		3,00	1,00	-0,3719	0,3034	0,474
			2,00	-0,3075	0,3169	0,626
Фактор III		2,00	-0,1236	0,2283	0,968	
		3,00	-0,6202	0,3521	0,216	
		2,00	1,00	0,1236	0,2283	0,968
		3,00	1,00	-0,5619	0,3677	0,314
		3,00	1,00	0,6202	0,3521	0,216
			2,00	0,5619	0,3677	0,314

Таблица 5.7

Разделение выборки на группы в соответствии с разной выраженностью каждого из исследуемых факторов

№ группы	Количество менеджеров	Фактор I	Фактор II	Фактор III
1	11	-	-	-
2	17	-	-	+
3	16	-	+	-
4	19	-	+	+
5	28	+	-	-
6	43	+	-	+
7	32	+–	+–	-
8	60	+–	+–	+
9	35	+	+	-
10	41	+	+	+

находились в диапазоне 1 SD выше или ниже ее среднего значения (+–); 3) менеджеры, чьи результаты по шкале были на 1 SD ниже ее среднего значения (–).

Результаты указанной кластеризации позволили выделить 10 групп менеджеров с различной степенью выраженности трех исследуемых функций. Из общего числа менеджеров в указанные группы вошли 302 менеджера, то есть 65% всей выборки. Результаты кластеризации на группы представлены в таблице 5.7. Принцип формирования групп, исходя из степени выраженности исследуемых функций, позволяет нам рассматривать выделенные группы как отдельные стили лидерства.

Таким образом, мы можем представить полученные с помощью опросника результаты в виде трехмерной модели лидерства (рисунок 5.16).

Эта типология может быть представлена как соединение двух двухфакторных моделей, которые различаются по культурно-ценностному содержанию (рисунок 5.17): в одном случае – это содержание минимально (а), в другом – ярко выражено (б).

В связи с тем, что в опроснике была использована 5-балльная шкала, стили лидерства могут быть показаны в числовом виде, обозначающем полярные степени выраженности факторов «ориентации на результат» и «ориентации на людей», то есть от 1 (минимальная выраженность) до 5 (максимальная). Для того чтобы не затруднять

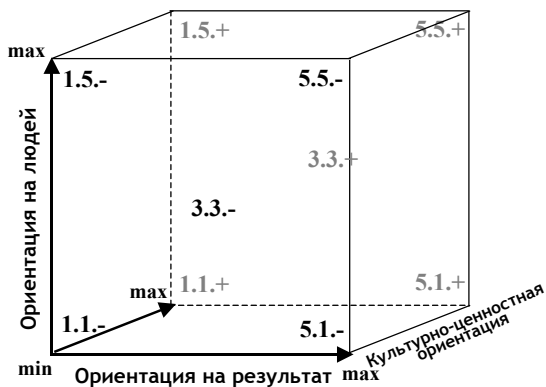


Рис. 5.16. Трехмерная модель лидерства

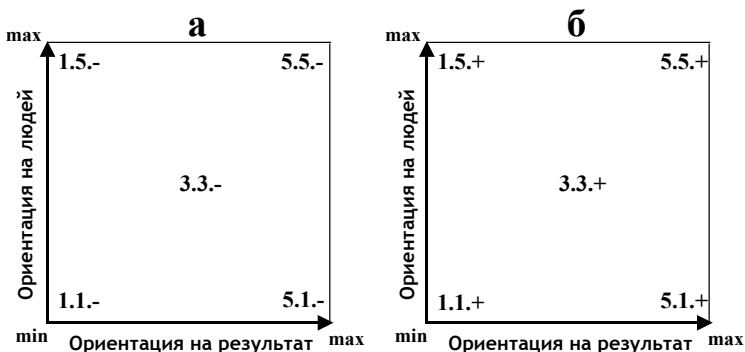


Рис. 5.17. Типология стилей лидерства

восприятие названий стилей чрезмерным количеством цифр, полярные степени выраженности культурно-ценностного содержания мы обозначили: – (минимальная выраженность) и + (максимальная). Таким образом, мы выделили 10 стилей лидерства, числовые обозначения и краткие содержательные характеристики которых представлены на рисунке 5.17 и в таблице 5.8.

Ниже приведем более подробное содержательное описание каждого из стилей лидерства.

- 1) 1.1. – *Безразличный циник*. Низкая направленность на результат, низкая направленность на людей, безразличие и негативное отношение ко всему. Дистанцированность от ответственности

Таблица 5.8

Числовые обозначения стилей организационного лидерства и их краткая содержательная характеристика

Числовое обозначение стиля	Краткая содержательная характеристика	Числовое обозначение стиля	Краткая содержательная характеристика
1.5.+	Мягкосердечный энтузиаст	5.5.+	Идеальный, визионерный
1.5.–	Подхалим («что угодно?»)»	5.5.–	Оппортунист
1.1.–	Безразличный циник	5.1.–	Диктатор, авторитарный
1.1.+	Зажатый, заблокированный, нереализовавшийся	5.1.+	Патерналист
3.3.–	Консерватор, формалист	3.3.+	Патриот организации, чтящий традиции («становой хребет»)»

за результаты, стремление избегать организационных проблем и вовлеченности в организационную деятельность. При давлении организационных требований – принятие защитно-агрессивной позиции, акцентирующей бесполезность и тщетность каких-либо действий. Роль, выполняемая в группе/организации, вполне устраивает.

- 2) 1.1.+ *Зажатый, заблокированный, нереализовавшийся*. Низкая направленность на результат, низкая направленность на людей, безразличие, интерес, скрытый под маской безразличия, нереализованное стремление внести свой вклад в общее дело. Разочарование, связанное с невозможностью приносить ту пользу, которую мог бы принести, стремление уклониться от политических игр и конфликтов. Уход в себя. В критической ситуации – способность, отбросив страхи и сомнения, занять активную, конструктивную позицию, направленную на выход из кризиса. Роль в группе/организации не устраивает, угнетает.
- 3) 1.5.– *Подхалим («Что угодно?»)»*. Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, безразличие к работе и организации, желание всем угодить и понравиться. Стремление ладить с людьми любой ценой, подстраиваясь под ситуацию. Избегание конфликтов и трений, отсутствие искренности,

льстивость и угодничество ради своих личных целей, которые самим человеком не всегда осознаются.

- 4) 1.5.+ *Мягкосердечный энтузиаст*. Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу дружбы и воодушевления. Преобладание фантазий над реальными планами и делами, прожектерство. Мотивирование сотрудников с акцентом на позитивные аспекты труда.
- 5) 5.1.– *Диктатор, авторитарный*. Высокая направленность на результат, низкая направленность на людей, равнодушное или даже негативное отношение к людям, которые рассматриваются как инструмент достижения результатов. Ожидание подчинения и исполнительности, тотальный контроль и постоянное давление на подчиненных. Строгое и неукоснительное следование правилам, которые обеспечивают достижение результатов.
- 6) 5.1.+ *Патерналист*. Высокая направленность на результат, низкая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, неравноправное отношение к подчиненным, которые воспринимаются как не совсем зрелые и нуждающиеся в опеке. Неприятие возражений, менторство, покровительственная позиция.
- 7) 3.3.– *Консерватор, формалист*. Средняя направленность на результат, средняя направленность на людей, равнодушное, формальное отношение к работе и организации, боязнь изменений и новшеств. Довольствование текущим положением вещей, отстаивание привычных взглядов и подходов. Строгое и неукоснительное следование правилам и процедурам, которые обеспечивают стабильное и плавное функционирование организации.
- 8) 3.3.+ *Патриот организации, чтящий традиции* («становой хребет»). Низкая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу стабильности и надежности. Уважение и отстаивание организационных традиций и ценностей, преданность и лояльность организации.
- 9) 5.5.– *Оппортунист*. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушно-прагматичное отношение к работе и организации. Умение работать с людьми и добиваться результатов, которые обеспечивают личную выгоду,

личные преимущества. Отсутствие искренности, декларативное следование высоким ценностям, манипулирование другими.

- 10) 5.5.+ *Идеальный, визионерный*. Высокая направленность на результат, высокая направленность на людей, равнодушное отношение к работе и организации, желание создать атмосферу приверженности делу и вовлеченности в работу. Признание ценности каждого сотрудника, стремление к достижению самых высоких стандартов деятельности, поиск и принятие оптимальных решений, которые поддерживаются и разделяются всеми. Стремление к развитию и совершенствованию одновременно с уважением организационных традиций и ценностей.

Был проведен анализ критериальной валидности выделенных стилей лидерства. В качестве критерия использовалась упомянутая стандартизированная процедура экспертной оценки эффективности деятельности лидера. Наиболее валидными оказались стили 5.5.+ «Идеальный, визионерный» и 5.1+ «Патерналистский» ($r=0,69, p<0,01$ и $r=0,57, p<0,05$ соответственно). В настоящее время продолжается обработка большого массива данных, полученных в других исследованиях.

Традиционные подходы к лидерству, которые сформировались к настоящему времени, рассматривают лидерство преимущественно как технологию поведения, во многом лишенную внутреннего, психического, прежде всего ценностного, содержания. По сути дела, лидерство в организации сводится к тому, чтобы побуждать других выполнять какую-либо работу или следовать какой-либо цели, не вызывая при этом негативного отношения ни к лидеру, ни к работе, ни к поставленным целям. Но что это за цели, к которым лидер ведет своих последователей?

Когда лидерство осуществлялось в контексте стабильной и прогнозируемой обстановки, то этот вопрос не был актуальным: привычные алгоритмы действий позволяли эффективно решать большую часть задач, стоящих перед руководителем. Теперь, когда динамика социально-экономических изменений чрезвычайно высока, когда организации действуют в условиях жесткой конкуренции и высокой неопределенности, нередко пренебрегая нравственно-этическими нормами, нравственное содержание и природа целей, которые лидер ставит перед последователями, ценности и личностные смыслы его деятельности оказываются решающими. Корпоративная культура представляет собой приобретенные ценностные системы, переда-

ваемые посредством естественного языка и других символических средств, выполняющих репрезентативные, директивные и аффективные функции, и способные создавать культурное пространство и особое ощущение реальности. Предполагается, что даже хаотичное и бессмысленное поведение порождается относительно четкими имплицитными правилами, определяемыми базовыми «координатами» смысловых систем.

Изучение лидерства в контексте корпоративной культуры связывает между собой две во многом самостоятельно развивающиеся отрасли организационной психологии и является чрезвычайно перспективным как с точки зрения решения прикладных задач, так и в плане развития научных представлений о групповом и организационном взаимодействии.

Сознание индивида с самого начала есть общественный продукт, и в своей внешней, экстерииоризированной форме оно отражает социальный опыт и человеческую культуру. Аксиосемантический подход позволил связать сознание лидера, которое формируется путем интериоризации, «вращения» интерсубъектных социальных отношений в интрасубъектные формы психического, с корпоративной культурой, – организационным сознанием, приобретенными смысловыми системами, передаваемыми посредством естественного языка и других символических средств. Таким образом, корпоративная культура играет роль своего рода программного обеспечения сознания, ценностно-смыслового поля организационного лидерства, способного задавать вектор его реализации.

Культура любой организации, по мнению многих исследователей, может изучаться на трех уровнях: уровне внешних проявлений, уровне декларируемых ценностей и уровне глубинных, базовых представлений. При этом сущность культуры организации можно установить лишь на уровне базовых представлений, лежащих в основе ее деятельности, однако данный уровень, несмотря на популярность изучения корпоративной культуры, практически не исследован. Использование аксиосемантического подхода позволило нам реконструировать коллективные, глубинные представления и соотнести их со структурами индивидуального сознания лидеров. Была сформулирована и подтверждена гипотеза о том, что степень сходства индивидуальной системы ценностных значений с системой глубинных оснований корпоративной культуры может служить предиктором высокой эффективности организационного лидера.

Коррупционные скандалы, произошедшие в крупнейших транснациональных компаниях в последние годы, свидетельствуют о том, что организационным лидерам нередко трудно в веере возможных целей сохранять устойчивую ориентацию на общие цели всей организации и общества в целом. В качестве основной возможности обезопасить организацию от подобных угроз и задать организационному лидеру некоторую систему координат, мы предлагаем рассматривать организационное лидерство в неразрывном единстве с корпоративной культурой как системой ценностно-смысловых ориентиров, обеспечивающих нравственный компонент поведения лидера. Полученные данные позволили выдвинуть предположение о необходимости новой модели лидерства, включающей вектор ценностно-культурного измерения.

Была разработана, теоретически обоснована и эмпирически верифицирована модель организационного лидерства, в которой, помимо традиционно выделяемых для группового лидерства поведенческих измерений – ориентации на задачу и ориентации на людей, представлено культурно-ценностное измерение, определяющее этическую направленность поведения лидера и выбираемых им общих целей организации. Был разработан диагностический опросник, позволяющий оценивать три указанных фактора. Предложенная модель легла в основу новой типологии лидерского поведения, состоящей из 10 типов и позволяющей дифференцировать не только традиционно выделяемые поведенческие аспекты лидерства, но и внутренние, мотивационно-ценностные параметры.

Валидизация модели была проведена на достаточно широкой выборке менеджеров российских и зарубежных компаний. При этом продемонстрировано, что корпоративная культура не только формируется организационным лидером (традиционный подход), но и оказывает влияние на ценностные ориентации самого лидера, обеспечивая не только эффективность функционирования организации, но и ее высокую социальную ответственность.

Включение в традиционные модели лидерского поведения дополнительного культурно-ценностного измерения позволяет приблизить исследования лидерства к реалиям сегодняшней корпоративной жизни. Использование трехмерной модели позволило предложить новую, «объемную» типологию лидерского поведения, которая более полно описывает его и может быть использована для решения задач диагностики и развития лидерских навыков.

Заключение

Феномен лидерства, как уже отмечалось, пронизывает историю человеческого общества на всех этапах его развития, истари привлекал и, по-видимому, будет всегда привлекать внимание ученых и мыслителей. Систематическое изучение этого явления, тем не менее, началось только в 40-е годы XX столетия, но сегодня лидерство – уже не только важный предмет исследования психологии и других наук, но и одна из наиболее популярных концепций общественного сознания. В феномене лидерства наиболее полно отражен пафос современности с его индивидуализмом и постоянным соперничеством, стремлением к самосовершенствованию, жадой успеха и полноты жизни. Лидерство все больше выступает идеальной моделью человеческого поведения, на которую осознанно или бессознательно ориентируются миллионы людей.

На фоне роста распространенности и популярности идей лидерства в современном мире некоторое снижение в последние десятилетия исследовательского интереса к проблематике лидерства выглядит парадоксальным. Основной причиной подобной ситуации, на наш взгляд, является то, что теоретические основы исследований лидерства, заложенные в середине XX века целой плеядой выдающихся психологов: К. Левиным, Р. Блейком, Дж. Мутон, Ф. Фидлером, Р. Лайкертом, Дж. Мисуми и др. (Levin et al., 1938; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Likert, 1955, 1961; Мисуми, 1984), во многом уже не соответствуют реалиям сегодняшнего дня. Кроме того, само явление лидерства за это время пережило глубокую трансформацию, которая во многом изменила его сущность и функции.

Ставшие классическими теории и подходы к изучению лидерства преимущественно формировались на результатах исследований

малых групп и поэтому в явной или имплицитной форме рассматривают лидерство как исключительно групповое явление, характеризующее определенную стадию групповой динамики. Однако сегодня лидерство, по сути дела, стало важнейшим организационным процессом, далеко шагнув за рамки группы. Подойти к исследованию данного явления как организационного процесса можно, только рассматривая его в контексте целостной организации и ее системных характеристик.

Глобализация, рост терроризма и коррупции, усиление негативных тенденций мирового экономического развития также выдвигают совершенно новые требования к лидерству и фигуре лидера. Однако сложившиеся традиционные подходы рассматривают лидерство как технологию поведения в контексте ограниченного набора ситуационных переменных. При таком подходе, по сути дела, теряется личность лидера, его субъектность, которые в новых условиях уже нельзя игнорировать.

В книге представлена новая парадигма изучения лидерства, разработанная на основании исследований и практики консультирования, осуществлявшихся автором в течение последних двадцати пяти лет и позволяющая во многом преодолеть указанные сложности и противоречия.

Лидерство впервые рассматривается как явление, неразрывно связанное с историей и принципами формирования современной организации, сформулированными еще в начале XX века Ф. Тейлором и Г. Фордом (Taylor, 1903, 1911; Ford, Crowther, 1922, 1926). Индивидуализация и максимизация нормы труда, свойственные организации нового типа, привели к тому, что эталонной фигурой на каждом рабочем месте в организации стал работник, способный достичь наивысших результатов и значительно превосходящий большинство других сотрудников по своим специализированным профессиональным качествам. Именно такие сотрудники явились первыми лидерами организации, на них начал ориентироваться весь персонал, вся система организационных требований, побуждая всю организацию к достижению более высоких результатов и к профессиональному росту. Этот принцип, который мы назвали экселоцентрической организационной нормой, первоначально был внедрен в промышленности, а затем распространился во всех сферах социальной жизни, оказав мощное влияние на психологию и мировосприятие современного человека.

Для преодоления узкого понимания лидерства как исключительно группового процесса мы предложили и обосновали понятие «организационного лидерства». В одной из наших предыдущих книг (Занковский, 2000) был обоснован тезис о том, что ключевым, системообразующим признаком организации является наличие процесса, обеспечивающего устойчивую ориентацию индивидуальных целей в направлении общей цели организации, то есть наличие организационной власти. Развивая этот подход в настоящей книге, мы показали, что структура и функции организационного лидерства могут быть поняты только в рамках системы власти в организации, а само лидерство выступает в форме организационной власти, реализуемой прежде всего личностными ресурсами.

Проведенные нами исследования убедительно продемонстрировали, что существуют качественные различия в осуществлении эффективного лидерства на разных организационных уровнях, а традиционно выделяемые факторы лидерства способны в полной мере описать лидерское поведение только на групповом уровне. При этом важными детерминантами эффективного лидерства выступают такие личностные переменные, как ценностные ориентации.

Разграничение организационного и группового лидерства неизбежно потребовало решения важной теоретической проблемы, связанной с конкретизацией и обособлением понятий «группы» и «организации». Выделенные нами свойства, дифференцирующие указанные социальные образования, а также новое организационно-психологическое определение организации позволяют подойти к направленному исследованию организационной специфики многих психологических проблем, которая ранее не учитывалась. Кроме того, полученные результаты дают возможность более четко определить предметы исследования социальной и организационной психологии.

Возрастающая роль организационного лидерства требует новых подходов и методов, способных исследовать многомерность и сложность личности лидера. В книге представлены результаты многолетнего изучения ценностной сферы лидеров, включая лонгитюдные и кросс-культурные исследования. Показано, что традиционные методы изучения ценностей с помощью ценностных опросников обладают серьезными ограничениями. Они в большей степени определяют «поверхностный» уровень ценностей, соотносимый с ценностями, которые декларирует организация. При этом глубинные ценностные

основания, во многом обуславливающие поведение и деятельность лидера, оказываются недоступными для исследования.

Эти ограничения, на наш взгляд, преодолеваются в новом аксиосемантическом методе исследования лидерства, который создан благодаря развитию и приложению экспериментальной психосемантики к проблематике лидерства (Петренко, 2005, 2010; Артемьева, 1980; Шмелев, 1983, Занковский, 1996).

Развивая психосемантический подход и применяя его для исследования лидерства, мы, прежде всего, сделали акцент на реконструкции индивидуальных систем *ценностных* значений и смыслов, что позволило увидеть глубинные ценностные координаты, в соответствии с которыми лидер воспринимает мир и выстраивает свою деятельность. Этот подход позволил связать сознание лидера, которое формируется путем интериоризации, «вращения» интересубъектных социальных отношений в интрасубъектные формы психического, с корпоративной культурой, выступающей как организационное сознание, как приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств.

Рассматривая организационное лидерство в неразрывном единстве с корпоративной культурой как системой ценностно-смысловых ориентиров, обеспечивающих нравственный компонент поведения организационного лидера, мы выдвинули, теоретически обосновали и эмпирически верифицировали новую трехфакторную модель лидерства, включающую, помимо традиционно выделяемых для группового лидерства ориентации на задачу и ориентации на людей, вектор ценностно-культурного измерения. Предложенная модель легла в основу новой типологии лидерского поведения, позволяющей анализировать не только поведенческие, но и внутренние, мотивационно-ценностные аспекты лидерства.

Научное изучение и формирование нового взгляда на содержание, функции и значение лидерства, по нашему мнению, может стать одним из факторов, способствующих повышению эффективности и конкурентоспособности российских организаций. Надеемся, что предлагаемая книга поможет читателям по-новому взглянуть на лидерство и корпоративную культуру в организации, снабдит ценными советами и полезной информацией, подтолкнет к конструктивным размышлениям и позитивным поведенческим изменениям.

Литература

- Абашкина Е. Б., Косолапова Ю. И.* О теориях лидерства в современной политической психологии // США: экономика, политика, идеология. 1993. № 4. С. 13–21.
- Андреева Г. М.* Социальная психология. М.: Изд-во МГУ, 1980.
- Артемяева Е. Ю.* Психология субъективной семантики. М., 1980.
- Артемяева Е. Ю.* Основы психологии субъективной семантики. М., 1999.
- Арутюнян Э. А.* Микросреда и трансформация общественных ценностей в ценностную ориентацию личности. Ереван, 1979.
- Беннис У., Ханус Б.* Лидеры: Стратегии принятия самостоятельных решений. Четыре правила для высокоэффективных людей. СПб.: Сильван, 1995.
- Брунер Дж.* Психология познания. М., 1977.
- Волков И. П.* Стиль руководства при решении задач социального развития коллектива предприятия // Социальная психология и социальное планирование. Л., 1973.
- Выготский Л. С.* Избранные психологические исследования. М., 1956.
- Выготский Л. С.* Собрание сочинений. В 6 тт. Т. 2. Проблемы общей психологии. М., 1982.
- Выготский Л. С.* Мышление и речь. М.–Л., 1934.
- Додонов Б. И.* Эмоция как ценность. М., 1978.
- Донцов А. И.* О ценностных отношениях личности // Советская педагогика. 1974. № 5.

- Донцов А. И.* К вопросу о механизмах формирования личности // Психологические исследования. Вып. 5. М., 1975.
- Донцов А. И.* Психология коллектива. М., 1984.
- Журавлев А. Л.* Психология совместной деятельности. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005.
- Журавлев А. Л.* Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2004.
- Журавлев А. Л.* Социальная психология личности и малых групп: Некоторые итоги исследования // Психологический журнал. 1993. Т. 14. №4. С. 4–15.
- Журавлев А. Л.* Социально-психологические исследования совместной деятельности малых групп // Труды Института психологии РАН. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1995. Том 1. С. 134–153.
- Журавлев А. Л., Купрейченко А. Б.* Экономическое самоопределение: Теория и эмпирические исследования. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2007.
- Занковский А. Н.* Организационная психология. М.: МПСИ, Флинта, 2000.
- Занковский А. Н., Занковская Т. Ю.* Психотехнологии отбора персонала: Ассесмент-центр. М., 2006.
- Занковский А. Н.* Анализ базовых «координат» организационных культур: когнитивные репрезентации организационных понятий в сознании российских и японских менеджеров // Психологический журнал. 1996. №3.
- Занковский А. Н.* Адаптация РМ-метода и его использование для изучения стратегий преодоления проблемных ситуаций в управленческой деятельности // Проблемность в профессиональной деятельности: Теория и методы психологического анализа. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1999. С. 233–251.
- Занковский А. Н.* Организационная психология. 2-е изд. М.: МПСИ, Флинта, 2002.
- Занковский А. Н.* Организационная психология. М.: Форум, 2009.

- Зинченко В. П.* Познание мира // Мир образования. 1995. № 5.
- Зотова О. И., Бобнева М. И.* Ценностные ориентации и механизмы социальной регуляции поведения // Методологические проблемы социальной психологии. М., 1975.
- Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы. СПб.: Питер, 2002.
- Кабаченко Т. С.* Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2003.
- Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.
- Карлейль Т.* Герои, почитание героев и героическое в истории. 3-е изд. Спб., 1908.
- Кричевский Р. Л., Рыжак М. М.* Психология руководства и лидерства в спортивном коллективе. М., 1985.
- Кудряшова Е. В.* Лидер и лидерство. Исследования лидерства в современной западной общественно-политической мысли. Архангельск: Изд-во ПМПУ им. М. В. Ломоносова, 1996.
- Леонтьев А. А.* Смысл как психологическое понятие // Психология и психолингвистические проблемы владения и овладения языком / Под ред. А. А. Леонтьева, Т. В. Рябовой. М., 1969. С. 56–66.
- Леонтьев А. А.* Формы существования значения // Психолингвистические проблемы семантики. М., 1983.
- Леонтьев А. А.* Языкознание и психология. М., 1966.
- Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. М., 1975.
- Леонтьев А. Н.* Проблемы развития психики. М., 1981.
- Леонтьев Д. А.* Ценность как междисциплинарное понятие: опыт многомерной реконструкции // Вопросы философии. 1996. № 4.
- Ломов Б. Ф.* Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1984.
- Лоутон А., Роуз Э.* Организация и управление в государственных учреждениях. М., 1993.
- Лурия А. Р.* Язык и сознание. Ростов-н/Д, 1998.

- Мацумото Д. Человек, культура, психология. СПб: Прайм-Евроник, 2010.
- Менегетти А. Психология лидера. М.: ННБФ «Онтопсихология», 2002.
- Мисуми Дж. リーダーシップの行動科学 // Поведенческая наука лидерства (на японском языке). Токио: Юхикаку, 1984.
- Мильнер Б. З. Теория организаций. Курс лекций. М.: Инфра-М., 1998.
- Михайлов А. Система Форда. М.-Л.: Госиздат, 1930.
- Моритани М. Современная технология и экономическое развитие Японии. М.: Экономика, 1986.
- Мясищев В. Н. Проблема отношений человека и ее место в психологии // Вопросы психологии. 1957. № 5. С. 142–154.
- Ницше Ф. Полн. собр. соч. в 9 т. М. 1909–1912.
- Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971.
- Парыгин Б. Д. Руководство и лидерство. Л., 1973.
- Парыгин Б. Д. Социальная психология. СПб: СПбГУП, 2000.
- Петренко В. Ф. Основы психосемантики. СПб.: Питер, 2005.
- Петренко В. Ф. Психосемантика сознания. М., 1988.
- Петренко В. Ф. Психосемантический подход к исследованию сознания и личности // Психологическое обозрение. 1996. № 2 (3). С. 12–17.
- Петренко В. Ф. Основы психосемантики. Смоленск, 1997.
- Петренко В. Ф. Многомерное сознание: психосемантическая парадигма. М.: Русский хронограф, 2010.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Пригожин А. И. Организационная культура и ее преобразование // Общественные науки и современность. 2003. № 5. С. 12–23.
- Психологический словарь / Под ред. В. В. Давыдова и др. М.: Педагогика, 1983.
- Психология. Словарь. М.: Политиздат, 1990.
- Психофизиология / Под ред. Ю. И. Александрова. СПб.: Питер, 2008.

- Рогов Е. И. Психология группы. М.: Владос, 2007.
- Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. В 2-х т. М.: 1989.
- Рубинштейн С. Л. Принципы и пути развития психологии. М.: 1959.
- Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание. М.: 1957.
- Сидоренко Е. В. Матрица лидерства // Национальный психологический журнал. Сборник статей за 2006–2010 гг. М., 2011.
- Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001.
- Тейлор Ф. У. Научная организация труда. М., 1920.
- Тейлор Ф. У. Научная организация труда. М., 1924.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1924.
- Франсела Ф., Баннистер Б. Новый метод исследования личности. М.: Прогресс, 1987.
- Хорни К. Невротическая личность нашего времени // Хорни К. Собр. соч. в 3-х т. Т. 1. М.: Смысл, 1997.
- Чуприкова Н. И. Сознание как высшая расчлененная и системно-упорядоченная форма отражения и его мозговые механизмы // Психологический журнал. 1981. Т. 2. № 6.
- Шейн Э. Организационная культура и лидерство. М.: Дело, 2000.
- Шихирев П. Н. Введение в российскую деловую культуру. М.: Новости, 2000.
- Шмелев А. Г. Введение в экспериментальную психосемантику: теоретико-методологические основания и психодиагностические возможности. М., 1983.
- Шмелев А. Г. Психосемантика и психодиагностика личности: Дис. ... д-ра психол. наук. М., 1994.
- Allen L. A. Management and organization. New York: McGraw-Hill Book Company, 1958.
- Avolio B. J., Bass B. M. Transformational leadership, charisma and beyond. In emerging leadership vistas / Ed. by J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler and C. A. Schriesheim. Lexington, Mass.: Lexington Books, 1988. P. 29–49.

- Baker C.* The Vroom–Yetton model of leadership, model theory or technique. N. Y.: Omega, 1980.
- Bart R. S., Minor M.* (Eds). Applied network analysis: Structural methodology for empirical social research. Beverly Hills: Sage Publications, 1982.
- Bass B. M.* Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press, 1985.
- Bass B.* Leadership, psychology and organizational behavior. N. Y., 1960.
- Bennis W.* The 4 Competencies of leadership // Training and development journal. August. 1984.
- Bennis W.* Why leaders can't lead. The unconscious conspiracy continues. San Francisco, 1989.
- Bennis W. G., Nanus B.* Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper and Row, 1985.
- Bennis W., Nanus B.* On becoming a leader. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 2005.
- Bentler P. M., La Voie A. L.* An extension of semantic space // Journal of verbal learning and verbal behaviour. 1972. V. 2.
- Blake R. R., Mouton J. S.* The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Company, 1964.
- Blake R. R., Mouton J. S.* A comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle // Organizational Dynamics. Spring, 1982.
- Bird S.* Social psychology. Boston: Houghton Mifflin, 1940.
- Borgatta E.* Some findings relevant to a great man theory of leadership // American sociological Review. 1954. № 19. P. 755–759.
- Brech E. F.* Organization. London: Longmans, Green and Company, 1958.
- Brysin J. M.* A perspective on planning and crisis in the public sector // Strategic Management Journal. 1981. P. 181–196.
- Buchholz R.* An empirical study of contemporary beliefs about work in American society // Journal of Applied Psychology. V. 63. 1978. P. 219–227.
- Cattell R., Slice G.* Four formulae for selecting leaders on the basis of personality // Human Relations. 1954. № 7.

- Carter L., Nixon M.* Ability, perceptual, personality and interest factors associated with different criteria of leadership // *Journal of Psychology*. № 27. 1949. P. 377–388.
- Chapman R.* Leadership in British civil service. L., 1984.
- Conger J.A.* The Charismatic leader. San Fransisco: Jossey-Bass, 1989.
- Conger J.A.* The dark side of leadership // *Organizational Dynamics*. Autumn. 1990.
- Dowd J.* Control in human societies. N. Y., 1986.
- Drucker P.* The practice of management. New York: Harper and Row, 1954.
- Dunn W.N., Cahill A. G., Dukes M. J., Ginsberg A.* The policy grid: A cognitive methodology for assessing policy dynamics // *Policy analysis: Perspectives, concepts and methods* / Ed. W.N. Dunn. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1986.
- England G. W., Misumi J.* Work centrality in Japan and the United States // *Journal Crosscultural Psychology*. 1987. V. 17/4. P. 399–416.
- Evans M. G.* The effects of supervisory behavior on the path–goal relationship // *Organizational Behavior and Human Performance*. May 1970. P. 277–298.
- Fiedler F.A.* Contingency model of leadership effectiveness // *Advances in Experimental Social Psychology*. V. 1. N. Y., 1964. P. 149–190.
- Fiedler F.E.* A theory of leadership effectiveness. N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
- Fields R. A.* Critique of the Vroom-Jetton contingency model of leadership behavior // *Academy of Management Review*. V. 4. 1979.
- Fink S.* Crisis management. New York: Amacom, 1986.
- Ford H., Crowther S.* My live and work. Garden City, NY, 1922.
- Ford H., Crowther S.* Today and tomorrow. Garden City, NY, 1926.
- French J.R.P. Jr., Raven B.* The bases of social power // Cartwright D. (Ed.). *Studies in Social Power*. Ann Arbor, University of Michigan, Institute for Social Research, 1959.
- Furnham A.* Work values and beliefs in Britain // *Journal of Occupational Behavior*. V. 5. 1984. P. 281–291.
- Galton F.* Hereditary genius. London, 1869.

- Graeff C. L.* The situational leadership theory: A critical view. N. Y.: McGraw-Hill, 1961.
- Geier J. G.* A trait approach to the study of leadership in small groups // *Journal of Communication*. December. 1967. P. 316–323.
- Green S. G., Mitchell T. R.* Attributional processes of leaders in leader-member interactions // *Organizational Behavior and Human Performance*. June. 1979. P. 429–458.
- Hambleton R. K., Gumpert R.* The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness // *Group and Organization Studies*. June, 1982. P. 225–242.
- Hampton D., Summer C., Weber R.* Organizational behavior and the practice of management. 4th ed. Glenview, 1982.
- Harris P. P., Moran R. T.* Managing cultural differences. Gulf Publishing Company, 1991.
- Hersey P., Blanchard K. H.* So you want to know your leadership style? // *Training and Development Journal*. February. 1974.
- Hersey P., Blanchard K. H.* Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982.
- Hill T., Schmidt N.* Individual differences in leadership decision making // *Organizational Behavior in Human Performance*. V. 19. 1977.
- Hofstede G.* Culture's consequences. California: Sage Publications, 1980.
- Hofstede G.* The interaction between national and organizational value systems // *Journal of Management Studies*. 22 (4). 1985. P. 338–357.
- Hofstede G., Bond M. H.* The Confucius connection: From cultural roots to economic growth // *Organizational Dynamics*. 16 (4). 1988. P. 4–21.
- Hopkins T.* The exercise of influence in small groups. N. Y., 1964.
- Horn S. J.* The last happy workers // *Psychology Today*. April, 1982.
- House R. J.* A Path-Goal theory of leadership effectiveness // *Administrative Science Quarterly*. September. 1971. P. 321–339.
- House R. J.* A 1976 theory of charismatic leadership // *Leadership: The cutting edge* / Ed. By J. G. Hunt and L. L. Larson. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977. P. 189–207.

- House R. J., Mitchell T. R.* Path–Goal theory of leadership // *Journal of Contemporary Business*. Autumn, 1974. P. 81–98.
- House R. J., Dessler G.* The Path–Goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests // *Contingency approaches to leadership* / Ed. by J. G. Hunt. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1974.
- Howard P. W., Joyce W. F.* Substitutes for leadership: A statistical refinement // Paper presented at the 42nd annual academy of management conference. N. Y., August, 1982.
- Howell J. P., Dorfman P. W.* Substitutes for leadership: Test of a construct // *Academy of Management Journal*. December. 1981.
- Kahn R., Katz D.* Leadership practices in relation to productivity and morale // D. Cartwright, A. Zander (Eds). *Group dynamics: research and theory*. 2nd ed. Eirnsford, N. Y.: Row, Paterson, 1960.
- Katz D., Kahn R. L.* *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons, 1966.
- Kelly G. A.* *A theory of personality. The psychology of personal constructs*. N. Y., 1963.
- Kelley H. H.* Attribution theory in social psychology // *Nebraska Symposium on motivation* / Ed. By D. Levine. Lincoln: University of Nebraska Press, 1967.
- Keller R. T.* A Test of the path–goal theory of leadership with need for clarity as a moderator in research and development organizations // *Journal of Applied Psychology*. April, 1989. P. 208–212.
- Kerr S., Schriesheim C. A., Murphy C. J., Stogdill R. M.* Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration and initiating structure literature // *Organizational Behavior and Human Performance*. August, 1974.
- Kerr S., Jermier J. M.* Substitutes for leadership: Their meaning and measurement // *Organizational Behavior and Human Performance*. December, 1978.
- Kilmann R., Saxton M. J., Serpa R.* Issues in understanding and changing culture // *California Management Review*. Winter, 1986.
- Klein J.* *The study of groups*. L.–N. Y., 1956.

- Klubeck C., Bass B.* Differential effects of training on persons of different leadership status // *Human Relations*. 1954. № 7. P. 59–72.
- Kluckhohn C.* Values and value orientations in the theory of action // *Toward a general theory of action* / Ed. by T. Parsons, E. Shils. Cambridge, 1951.
- Kossen S.* The human side of organizations. N. Y., 1983.
- Kotter J.* Power, dependence and effective management // *Harvard Business Review*. July–August, 1977.
- Lewin K., Lippitt R.* An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note // *Sociometry*. № 1. 1938. P. 292–380.
- Likert R.* Developing patterns in management. Strengthening management for the new technology. N. Y., 1955.
- Likert R.* New patterns of management. N. Y.: McGraw-Hill, 1961.
- Likert R.* The human organization. N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
- Locke E. A.* The essence of leadership: The four keys to leading successfully. New York: Lexington, 1991.
- Madison D. L., Allen R. W., Porter L. W., Renwick P. A., Mayes B. T.* Organizational politics: An exploration of managers' perceptions // *Human Relations*. 1980. V. 33 (2).
- Mann R. A.* Review of the relationships between personality and performance in small groups // *Psychological Bulletin*. № 56. 1959.
- McClelland D.* The achieving society. New York: Irvington Publishers, Inc., 1961.
- McClelland D.* Motivational trends in society. New York: General Learning Press, 1971.
- Meindl J. R.* Charismatic leadership: born or bred? // *Enterprise*. Spring. 1992.
- Miner J. B.* Theories of organizational behavior. Hinsdale, Ill.: Dryden Press. 1980. P. 307–309.
- Minzberg H.* The structuring of organizations. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1989.

- Mirel H., Garrett J.* The Protestant Ethic as a personality variable // Journal of Consulting and Clinical Psychology. 36. 1971. P. 40–44.
- Mitchell T. R., Grenn S. C., Wood R. E.* An attributional model of leadership and the poor performing subordinate: development and validation // Research in Organizational Behavior / Ed. by Barry M. Staw, Larry L. Cummings. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1981.
- Mitroff Ian I., Shrivastava P., Udivadia F. E.* Effective crisis management // Academy of Management Executive. November. 1987. P. 283–292.
- Mooney J. D., Reiley A. C.* Onward industry. New York: Harper and Brothers. 1931.
- Osgood Ch.* Studies on generality of affective meaning system // American Psychologist. 1962. V. 17.
- Osgood Ch.* The nature and measurement of meaning // Psychological Bulletin. 1952. 49. P. 197–237.
- Osgood Ch., Susi C. J., Tannenbaum P. H.* The measurement of meaning. Urbana, 1957.
- Parsons T.* Structure and process in modern societies. N. Y.: Free Press, 1960.
- Raven B. A.* Power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later // Journal of Social Behavior and Personality. 1992. V. 7. № 2. P. 217–244.
- Raven B. H.* Social influence and power // Steiner I. D., Fishbein M. (Eds). Current studies in social psychology. N. Y., Holt, Rinehait, Winston; 1983.
- Reddin W. J.* Managerial effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1970.
- Rokeach I. M.* The nature of human values. New York: Free Press, 1973.
- Roethlisberger F. J., Dickson W. J.* Management and the worker. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939.
- Sathe V.* Culture and related corporate realities. Richard D. Irwin, Inc., 1985.
- Schein E. H.* The role of the founder in creating organizational culture // Organizational Dynamics. Summer. 1983.
- Secord P., Bachman C.* Social Psychology. N. Y., 1964.

- Sherif M., Sherif C.* An outline of social psychology. N. Y., 1966.
- Smircich L.* Concepts of culture and organizational analysis // Administrative Science Quarterly. V. 28. 1983. P. 339–358.
- Smith P., Peterson M., Misumi J., Tayeb M.* Testing leadership theory cross culturally // Recent advances in social psychology: An international perspective / Forgas J., Innes J. (Eds). Elsevier Science Publishers B. V., 1989.
- Stogdill R.* Personal factors associated with leadership: A survey of literature // Journal of Psychology. V. 25. 1948.
- Stogdill R. M., Coons A. E.* (Eds). Leader behavior: its description and measurement (Research Monograph N° 88.). Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951.
- Stogdill R. M.* Handbook of leadership. Free Press, 1974.
- Tannenbaum R., Schmidt W. H.* How to choose a leadership pattern // Harvard Business Review. May–June, 1973.
- Taylor F.* Shop management. New York: Harper and Row, 1903.
- Taylor F.* Principles of scientific management. New York: Harper and Row, 1911.
- Taylor F.* Scientific management. New York: Harper and Row, 1947.
- Vroom V. H.* A new look at managerial decision making // Organizational Dynamics. V. 1. N° 4. Spring. 1973.
- Vroom V. H., Yetton P. W.* Leadership and decision making. Pittsburg, Pa.: University of Pittsburg Press, 1973.
- Vroom V. H., Jago A. G.* On the validity of the Vroom–Yetton model // Journal of Applied Psychology. 63. 1978. P. 151–162.
- Urwick L.* The elements of administration. N. Y., 1955.
- Wacker G. I.* Toward a cognitive methodology of organizational assessment // Journal of Applied Behavioral Science. 1981. V. 17. P. 114–129.
- Weber M.* Protestant ethics and the spirit of capitalism. New York: Scribner, 1942.
- Weber M.* The theory of social and economic organization. New York: Free Press, 1947.

- Wiggain A. E.* The biology of leadership // *Business Leadership*. N. Y., 1931.
- Wollack S., Goodale J., Witjting J., Smith P.* Development of the survey of work values // *Journal of Applied Psychology*. V. 55. 1971. P. 331–338.
- Woods F. A.* The influence of monarchs. N. Y., 1913.
- Yammarino F. J., Bass B. M.* Transformational leadership and multiple levels of analysis // *Human Relations*. N° 43. 1990.
- Yukl G. A.* Leadership in organizations (3rd edition). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1994.
- Zankovsky A. N.* Organizational cultures and work ethics: Comparative analysis of Japanese, German and Russian samples // *Book of Abstracts*. XIII Congress of the International Association for Cross-Cultural Psychology. Montreal, Canada. 12–16 August. 1996. P. 168–170.

Zankovsky A. N. *Psychology of leadership: From behavioral models to culture/value paradigm.* Moscow: Institute of Psychology Russian Academy of Sciences. 2011.

SUMMARY

The latest achievements in leadership research are critically analyzed and summarized. It is concluded that in the last decades leadership has become an important organizational process, effecting all aspects of organizational life. Despite this leadership in psychology is still considered as a group phenomenon. A new approach to leadership research as organizational process is suggested. Leadership is treated within the system of organizational power and thus effective leadership at specific levels of organizational hierarchy can be achieved by using specific profiles of power resources. Besides, the higher position in organization has a leader, the less important role play traditionally distinguished behavioral factors (orientation to results and concern for people) and the more crucial function play his or her value orientations. In this context organizational leadership is deeply integrated in a corporate culture, which is considered as a value-laden behavioral frame which supports responsible, culture-bound behavior. A new three-dimensional model of organizational leadership is presented, where traditional two-factor paradigm is added by culture/value dimension. This approach enabled to create a new typology of leadership styles, which reflect both behavioral and ethical aspects of behaviour. In order to study relationships between corporate culture and mental processes accompanying leader's activities a new axiosemantic method has been developed.

THE CONTENT OF THE BOOK

It is quite difficult to speak about leadership as a psychological phenomenon since the theme of leadership has already long ago exceeded the bounds of psychology and now undoubtedly become one of the most popular concepts of modern thinking. School children are eager to be leaders in studies, sportsmen in sports, scholars in science. The companies strive to maintain leadership positions in the market, political parties rest their hopes upon new, young leaders. The heads of democratic states and brutal dictators are not at all against an additional title of a “leader”, which newsmen hastily provide them. Even the whole nations are eager to declare themselves as global leaders.

Today people live in the atmosphere of democratic values, individualism, aspiration to rivalry, thirst of success and completeness of a life. And, perhaps, in a phenomenon of leadership this pathos of time is expressed atmost.

To be the leader – means to be more purposeful, more capable, cleverer and more industrious than others and consequently to have the moral right to lead them after oneself. In this context leadership acts as a modern ideal of behaviour which is based not on the origin or the status, but on personal and professional advantages of an individual.

Studying of such a complex and contradictory phenomenon as leadership is an interdisciplinary problem and demands efforts of many sciences: philosophy, anthropology, sociology, history, genetics, physiology, etc. And still the priority undoubtedly belongs to psychology which during last seventy years has brought the decisive contribution in studying this phenomenon. Since K. Levin and R. Lippitt’s works (Lewin, Lippitt, 1938), psychological research of leadership have got the status of the recognized scientific direction: numerous experiments have been conducted, fundamental discoveries have been made, numerous theories have been developed, detailed monographs and classical textbooks have been written (Zhuravlyov, 2005; Menegetti, 2002; Parygin, 1973; Bennis, Nanus, 1985; Conger, 1990; Locke, 1991; Vroom, 1973; Vroom, Jago, 1978; Yammarino, Bass, 1990; Yukl, 1994; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Hersey, Blanchard, 1993; Stogdill, 1974).

“Virus” of leadership for last decades has infected all mankind, but at the same time at closer sight in a mirror and around of oneself each of us like the known expert in the field of organizational psychology Bennis Warren will perplexedly ask: “And where are the leaders?” Here, perhaps,

it will be pertinent to quote the author: “There are no leaders in America today. Where all of them have got to? Why it does not have any potential president who could inspire and excite the nation?.. In the American business a landscape nowadays is very flat, any knob, any eminence above the general level. All great captains of business (Ford, Edison, Rockefeller, Morgan, Schwab, Sloan, Kettering) lived in the past, all have quitted the stage. And it is not a surprise, that the majority of the most glorified American businessmen are those who have spent the days for struggle against other companies, instead of on creation of a new firm.

So where leaders have got to? They have got lost among product lines of the plants and factories, having merged with an industrial landscape. They have got lost in far orbits in a pursuit of momentary benefits. Instead of inspiring people, they are capable to intimidate only threatening with misfortunes and necessity to reckon with realities of today. Leaders today are necessary to us. Are necessary because the quality of CEOs became worse, are necessary because the problems facing to the country, have become, as never, sharp. And as the person cannot live and operate without mind, the society cannot do without leaders, its brain centers” (Bennis, 1989).

Thus, we face a real paradox: on one side there is an obvious lack of real leaders, on the other, hundreds of recruiters and HR-departments are continuously searching for new leaders for management positions in organizations. And by increasing number of such agencies, they cope with the task quite successfully.

Lack of leaders, perhaps, is not the most terrible trouble. All of us it is more often collided with examples of destructive leadership when a leader pursuing mercenary, antisocial or even criminal purposes, leads after oneself other people, bringing damage to them and to the society as a whole.

Huge popularity of ideas of leadership in the modern world should be accompanied inevitably by splash in research interest to a problem. However, unfortunately, we do not observe development of new approaches and increase in number of works in this area. On the contrary, interest to a problem of leadership has noticeably decreased last decades. It is caused, in our opinion, by the following reasons.

First, the huge volume of experimental and empirical data is cramped in existing theoretical frameworks, and this situation hampers the further development of knowledge in the area. Today leadership, on the one hand, is still investigated as exclusively group phenomenon describing a certain stage of group dynamics, on the other hand – is often treated

much wider: as the major organizational process. With this contradiction reflecting already accomplished expansion of leadership through group borders, many leadership researchers are at a loss, being unable to define a subject of the research. But till now this transformation of leadership has not received neither de-facto recognition, nor theoretical judgement, and did not become a subject of experimental researches as well.

Secondly, approaches to leadership which have been generated by present time, consider it as 1) a specific set of personal properties, 2) a behavioural technology, or 3) interaction of the specified properties and behavioural reactions with the limited set of situational variables. The image of the leader in many respects is represented as a mechanical set of features, reactions and variables behind which leader's personality is lost. Neglecting leader's consciousness, its multidimensionality and cultural-historical determination, we cannot understand, why leadership acts not only as the form of behaviour in the certain organizational conditions, but also as the complex mental phenomenon capable to development and self-development. As the major task of psychological research, in our opinion, is the analysis of leader's personality and consciousness.

In the third, researches of leadership in many respects ignore requirements of the system approach according to which any phenomenon should to be investigated as the subsystem functioning within the limits of the system of the higher level. Serious difficulties, with which the psychology has faced in leadership research, in many respects are connected with underestimation by psychologists of a specific social context in which leadership is realized. We mean the modern organization – a social unit which has become for last hundred years the major factor of global development. Only considering leadership in a context of the complete organization and its basic characteristics, we can study this phenomenon as organizational process.

Thus, there is a contradiction between growing importance of leadership research and an inadequate scientific paradigm. Terrorism, corruption and the world economic crisis have pushed the mankind to reconsider many ideas, models and concepts which before seemed so firm, proved and checked up by time. There is necessity of such reconsideration, in our opinion, of traditional approaches to leadership. The purpose of the monography – to present a new paradigm of leadership research.

The book consists of five chapters. In Chapter 1 "Leadership research: the history and a modern state-of-art" the history of leadership research is tracked, main theories, approaches and achievements are summarized

and critical analysis of current situation in leadership research is presented. It was shown, that among researchers and experts so called behavioural approach is still the most popular. Within this approach two basic dimensions of leadership behaviour have been outlined: orientation towards results and concern for people. First is concerned with actions that enable leader and his or her followers to achieve results; the second reveals itself in relations and attitudes towards the followers. The degree of actualization of these factors allows to differentiate various styles of leader behaviour. The majority of researchers have come to conclusion that the style when both of the factor are expressed at most, is the most effective. This two-factor model is used as a basis for numerous training approaches and programs which have been successfully used for many decades by many organizations (Likert, 1961 were created; Blake, Mouton, 1964; Hersey, Blanchard, 1982; Fiedler, 1967; Мисуми, 1984; Сидоренко, 2011).

Despite of the wide usage of the leadership concept in all spheres and at all organizational levels, scientific researches are still conducted exclusively at a group level. Moreover the dominating behavioural approach often neglects mental and personality aspects of leader's activities simplifying complexity of this phenomenon. In this connection there is an actual need of a wider research approach to leader's personality and of overcoming of the group-centered leadership paradigm bringing it in a wide organizational context.

Chapter 2 "Leadership as a principle of organizational design" is devoted to the analysis of the reasons why the concept and ideas of leadership have become so popular in modern thinking and acting. It is affirmed, that the development of leadership in XX century is connected with the history and design principles of the modern organization, formulated by its founders – F. Taylor and H. Ford. Comparative analysis of the principles of traditional and modern organizations has demonstrated that leadership is one of the major principles of functioning of the modern organization. The theory of exelocentric organizational norm as a basis for development of psychological and behavioural models of leadership is suggested.

It is proved, that in a traditional organization under passive role of management the core organizational unit was a working group, which herself defined key parameters of labour process. Under these conditions the traditional medicentric (*medius (lat.) – mean*) norm dominated in the organization. According to this norm the key person of organization was a certain average worker, whose behaviour and professional qualities served as a model for all organization members, and the whole system of

organizational requirements were oriented towards this example. This norm acted as a form of protection of the workers from higher management requirements, assured working conditions convenient enough for group majority, and “binded” group efficiency to average indices, never allowing potentially more effective members of the group to achieve higher results.

F. Taylor never spoke about leaders and leadership, but according to his theory and practical implementation the central reference figure of organization should become a certain ideal worker considerably surpassing the majority of other employees by his efficiency and professional qualities. Now all the employees and all the system of allowing potentially more effective members of group to reach their maximal results and become... leaders. The analysis of the development and wide expansion of this principle which we named exelocentric (*excelus (lat.)* – outstanding, prominent, distinguished) organizational norm, has allowed to reveal conditions and the reasons of the emergency of leadership phenomenon. This organizational norm that has quickly spread in all spheres of life facilitated to development of specific personal features – a neurotic personality, that is in many respects is the consequence of the highest individual requirements to a person in modern organizations. This problem for the first time was studied by K. Horny, S. Freud follower, who associated it with the features of the western culture as a whole (Horny, 1997). Our analysis has binded this problem with more solid basis – principles of modern organization functioning.

The analysis also has allowed to refine the traditional view on the history of leadership research in the organizations. Usually it is associated with the research conducted by K. Levin and its colleagues in the late 30-s (Levin, Lippitt, 1938). We have shown, that the priority in development of the leaders' institute in modern organization belongs to H. Ford (Ford, Crowther, 1922, 1926; Michailov, 1930). After introduction of the assembly line in 1908 the monthly turnover at Ford's plants has increased up to 30% due to excessive work intensity. Within each three months the whole replacement of the personnel took place. Under these conditions Ford started to use as a model of efficiency and endurance specially trained and motivated workers who were placed in every 5–7 “ordinary” workers. These employees Ford called... “leaders”. Thus, the first leaders of the modern organization were not managers, but ordinary performers. The interest to leadership at the managerial level has arisen only twenty five years later (see Chapter 1).

Thus we have suggested a new approach to leadership as a principle of modern organizational design which can be formulated as follows: every organization gets serious competitive advantages if at every position it can place an employee surpassing by his/her the professional qualities the majority of potential candidates to this working place. This has enabled to reconsider the view of leadership as a prerogative of management and exclusively group process, as well as to define more exactly the date of leadership emergency in organizations, removing it on a quarter centuries ago (from the late 30-s to the beginning of the XX century).

Chapter 3 "Leadership as organizational process" is devoted to examination of leadership in the context of basic organizational processes. It proves that leadership has overpassed group borders and is playing now an extremely important role in organization. In 2000 we have proved that organizational power as a process providing steady orientation of the individual goals within direction of common organizational goal is the basic organizational process determining its survival (Zankovsky, 2000).

Following this approach, we have proved, that structure and functions of organizational leadership can be understood only within the frame of the power system of organization. With all this going on organizational leadership has especially important role as it acts as the form of the organizational power realized primarily by personal resources.

Leadership research has outlined two basic factors of leader's behaviour: orientation to results and concern for people. We have found that at various levels of organizational hierarchy the degree of the manifestation of these factors for successful leadership is different: middle level and top managers are getting success using the specified factors in much smaller degree, than low level managers. Thus, there are certain qualitative distinctions in realization of effective leadership at different organizational levels, and traditionally outlined factors of leadership are able to describe fully leadership behaviour only at a group level.

The organizational power is based on the power resources being at manager's disposal. Following types of power resources are traditionally marked out: 1) force power (violence); 2) encouragement power (compensation); 3) legitimate power; 4) information power; 5) expert power (power of knowledge); 6) referent (charismatic) power. The last two resources we relate to personal power resources. We have suggested, that for effective leadership at various levels of organizational hierarchy various power profiles are required. A questionnaire for evaluation of manager's power resources profile has been developed.

The effective leaders at all levels of organizational hierarchy are distinguished by significant accent on the use of personal power resources, as well as on information power resource. Actually we see, that effective leaders apply two distinct groups of power resources: information-personal and organizational with obvious domination of the first. The top management in a greater degree, than other administrative levels, uses informational resource, middle level management mainly relies on expert power, and low level managers gain their leadership positions mainly using charismatic qualities.

Besides effective leaders are always trying to minimize the usage of violence. In particular it is peculiar to low and middle level management. Relatively high indicators of violence resource use by the top management are, apparently associated with the right to apply the strongest form of organizational violence – employee dismissal.

At higher organizational levels the effective leadership is realized by a wider scope of power resources. The personal resources are desirable here, but are not decisive. Thus, the hypothesis that there are essential differences between group and organizational leadership in specific profiles of power usage has been proved.

We have proved, that the process of organizational power essential for functioning of any organization, is not connected with character of the goals to which it can serve. It in many respects it becomes “Achilles’ heel” of the modern organization: the subject of organizational power can direct the organization on achievement of almost any goal. The basic determinant of goal setting quite often hidden behind beautiful declarations, is the personality of the power subject of authority, i. e. the personal resources of power or as it was already specified, – organizational leadership.

Besides, the Chapter discusses an important theoretical problem – specification of two notions: “group” and “organization”. The research subjects of social and organizational psychology cannot be identified without such differentiation. A number of the properties differentiating both notions are presented and a new I/O psychological definition of the organization is offered.

The existing approaches to leadership research (and the behavioural approach in particular) are not capable to investigate multidimensionality and complexity of leader’s personality. The new approaches, allowing to study not only behaviour, but also leader’s consciousness, his or her ethical sphere are necessary.

Such approach is offered and realized in Chapter 4 “In the search of ethic dimension of leadership: from formal questionnaires to consciousness analysis”. The research results of managers’ values, including longitudinal and crosscultural research are presented. It is shown, that traditional methods of value research possess serious restrictions. They mainly define a “surface” level of individual values, closely tied to the declared values of the organization. The deeper levels of ethical behaviour determining leader’s activity in this case is not accessible to research.

These restrictions are removed in a new axiosemantic approach to leadership which is based on experimental psychosemantic (Petrenko, 2005, 2010; Artemyev, 1980; Shmelev, 1983). The aim of psychosemantic is to study the genesis, structure and functioning of the individual system of meanings through which an individual perceives the world, other people and him/herself. In this context an individual holds a certain picture of the world, a specific macrocosm of individual meanings. The psychosemantics permits to reveal deep, unconscious structures, which underlay rational levels of the consciousness (Petrenko, 2010). The concept of “meaning” as a basic element of consciousnesses plays here the key role. Tracing the genesis of meaning from its elementary forms to the most advanced, i. e. scientific concepts, the researcher is able to study the ontogenesis of consciousnesses (Vygotsky, 1934; Petrenko, 2010).

Transforming the psychosemantic approach we first of all have focused on the reconstruction of individual value systems. This has allowed us to see deep, value-laden coordinates according to which a leader perceives the world and builds his or her activity. This approach in many respects is opposed to the behavioural approach that is still dominating in leadership researches. The leader thus is considered not as a set of behavioural characteristics, but as a holder of a certain composition of value-laden meaning deeply integrated in his or her consciousness.

The analysis of the data obtained has allowed to reveal quantitative, qualitative and spatial characteristics of leaders’ individual representations and to find out implicit relations between mental reflections of various organizational phenomena.

Chapter 5 “Corporate culture as a value-laden reference frame of organizational leadership” builds a bridge between individual consciousness of the leader and corporate culture of the organization. Individual consciousness from the very beginning is a product of the social experience, of human culture (Vygotsky, 1934; Leontyev, 1975). Within axiosemantic approach the corporate culture is a form of organizational conscious-

ness transferred by means of a natural language and other symbolical means. Thus, the corporate culture acts as some kind of the software of consciousness (Matsumoto, 2010), as a value-laden frame of reference of organizational leadership.

The culture of any organization can be studied at three levels: a level of surface manifestations, a level of declared values and a level of deep, core representations. The essence of organizational culture can be revealed only at a level of the core representations underlying its activity (Schein, 2000), however this level, practically is not investigated. The use of axiosemantic approach has allowed us to reconstruct collective, deep representations and to correlate them with the structures of the individual consciousness of leaders. We have proved that the degree of similarity between individual value systems and the system of corporate values can serve as a predictor of organizational leader efficiency and can be considered as a key dimension of leadership behaviour.

The corruption scandals which have occurred in largest transnational companies last years, testify how difficult for organizational leaders to find balance between personal and organizational goals and interests. As a system of the value-laden reference frames corporate culture can secure ethical orientation of organizational leadership and protect organizations of serious threats. A new three-dimensional model of organizational leadership has been developed, where traditional two-factor paradigm (Bass, 1985; Yukl, 1994; Blake, Mouton, 1964; Fielder, 1967; Hersey, Blanchard, 1993; Misumi, 1984) was added by culture/value dimension. Obtained data have allowed us to develop a new model of leadership including culture/value dimension. The model was theoretically proved and empirically verified. A diagnostic questionnaire has been developed, allowing to estimate three specified factors: orientation towards results, concern for people and culture/value orientation. The new model enabled to develop a new typology of leadership behaviour, which includes ethical aspects of behaviour

Model validation was made on a wide sample of Russian and foreign managers. It has been proved, that the corporate culture is not only formed by the organizational leader (the traditional approach), but also influences his or her value orientations, improving organizational efficiency and assuring high social responsibility. In the Conclusion the main research results are summarized and the perspective directions of the further work are outlined.

Научное издание

Занковский Анатолий Николаевич

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

ОТ ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ МОДЕЛИ К КУЛЬТУРНО-ЦЕННОСТНОЙ ПАРАДИГМЕ

Редактор – *Т. А. Сарыева*

Оригинал-макет, обложка и верстка – *С. С. Федоров*

Лицензия ЛР № 03726 от 12.01.01

Издательство «Институт психологии РАН»

129366, Москва, ул. Ярославская, 13

Тел.: (495) 682-61-02. E-mail: vbelop@ipras.ru. www.ipras.ru

Сдано в набор 15.07.11. Подписано в печать 04.08.11

Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Печать офсетная

Гарнитура итс СНАРТЕР. Усл. печ. л. 18,5. Уч.-изд. л. 16,1

Тираж 500 экз. Заказ .

Отпечатано с готовых диапозитивов в ППП «Типография „Наука“»
121099, Москва, Шубинский пер., 6