



практическая

ПСИХОЛОГИЯ

Вив Шеклтон

ПСИХОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА

в бизнесе



 ПИТЕР®

Viv Shackleton

Business Leadership

THOMSON
—★—™
LEARNING

Вив Шеклтон

**ПСИХОЛОГИЯ
ЛИДЕРСТВА
В БИЗНЕСЕ**



Москва · Санкт-Петербург · Нижний Новгород · Воронеж
Ростов-на-Дону · Екатеринбург · Самара
Киев · Харьков · Минск

2003

ББК 8.54
УДК 316.48
Ш40

Ш40 **Психология лидерства в бизнесе** / В. Шеклтон. — СПб.: Питер, 2003. — 222 с.: ил. — (Серия «Практическая психология»).

ISBN 5-314-00177-2

В книге рассматриваются психологические исследования в области лидерства. Обсуждаются стили лидерства, современные подходы, такие как «видение», стратегическая роль лидера, понятие харизмы, различие между лидерами-женщинами и лидерами-мужчинами, а также методы работы в современных организациях. Автор, анализируя многочисленные эмпирические исследования, приводит реальные примеры из жизни и деятельности лидеров. Книга адресована психологам, менеджерам, руководящим работникам и всем, кто интересуется проблемами лидерства.

ББК 88.54
УДК 316.48

ISBN 1 86152 975 9 (англ.)

ISBN 5-314-00177-2

© Viv Shackleton
© Перевод на русский язык,
ЗАО Издательский дом «Питер», 2003
© Издание на русском языке, оформление,
ЗАО Издательский дом «Питер», 2003

Оглавление

Введение	9
Благодарности	12
Глава 1. Лидеры и менеджеры	13
Что такое лидерство?	13
Определение лидерства	13
Лидеры и менеджеры	16
Резюме	17
Глава 2. Теории лидерских качеств	19
Ранние работы	19
Современные исследования	20
Стиль лидерства	23
Партнерство	28
Критика поведенческого подхода	33
Проблема причинной связи	33
Проблема группы	34
Неформальное лидерство	34
Отсутствие анализа ситуации	35
Резюме	35
Глава 3. Ситуационные подходы к исследованию лидерства	37
Ситуационная теория лидерства	37
Данные исследований	41
Ситуационная теория Фидлера	42
Данные исследований	46
Недостатки ситуационной теории Фидлера	47
Нормативная модель Врума—Йеттона—Яго	48
Качество	52
Согласие и поддержка	52
Данные исследований	54
Недостатки теории Врума—Йеттона—Яго	55
Теория «путь—цель»	57
Данные исследований	61
Недостатки теории «путь—цель»	62
Резюме	63
Глава 4. Теория атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)	65
Исследование атрибуций	66

Ковариационная модель Келли	67
Атрибутивные процессы у лидеров	69
Данные исследований	71
Покровительствуют ли менеджеры некоторым подчиненным?	73
Служащие также делают атрибуции	75
Резюме	75
Глава 5. Важны ли лидеры?	77
Доводы в пользу нового подхода	78
Идеализация лидерства	78
Данные в поддержку идеализации	81
Критика идеализации лидерства	84
«Заменители» лидерства	85
Данные в поддержку «заменителей»	89
Резюме	91
Глава 6. Власть и влияние	93
Определение и природа власти	94
Источники индивидуальной власти	95
Легитимная власть	96
Власть вознаграждения	97
Власть наказания	98
Власть, основанная на авторитете	99
Референтная власть	99
Другие источники власти	100
Критика исследований	102
Другое свидетельство	103
Использование власти	104
Результаты использования власти	106
Потребность в достижении и потребность во власти	108
Резюме	110
Глава 7. Лидеры, которые терпят крушение	113
Крушение	113
Потерпевшие крушение и добившиеся успеха	114
Управление перемещениями менеджеров	120
Исследования «крушения» в Великобритании	122
Резюме	124
Глава 8. Харизматическое лидерство	127
Теория харизматического лидерства Хауса	129

Условия	130
Данные исследований	131
Теория атрибуции Конгера и Канунго	133
Условия	135
Данные исследований	135
Теория Я-концепции Шамира	136
Условия	139
Данные исследований	139
Резюме	139
Глава 9. Трансформационное лидерство	141
Отсутствие транзакций	142
Транзакционное лидерство	143
Трансформационное лидерство	145
Трансформационное и харизматическое лидерство	149
Данные исследований	150
Другие исследования трансформационного лидерства	152
Исследование, проведенное Тичи и Деванной	152
Данные исследований	155
Исследование, проведенное Беннисом и Нанусом	155
Данные исследований	157
Резюме	158
Глава 10. Наделение сотрудников полномочиями	159
Что такое наделение полномочиями?	159
Истоки наделения полномочиями	160
Специализация работы	160
Изменение структуры организаций	160
Ценность человека	161
Цели наделения сотрудников полномочиями	161
Улучшение качества	161
Разнообразные преимущества	162
Уменьшение зависимости от правил	162
Внедрение философии наделения полномочиями	162
Что способствует и препятствует наделению полномочиями?	166
Системы вознаграждения	166
Организационная поддержка	168
Структура организации	169
Ошибки	169
Роль лидеров в наделении полномочиями	169

Уважение и доверие	170
Уверенность лидера	170
Обучение и поощрение сотрудников и их уверенность	171
Определение границ	171
Информация и коммуникации	172
Скорость прогресса	172
Резюме	173
Глава 11. Лидеры-женщины	175
Действительно ли лидеры-женщины отличаются от лидеров-мужчин?	175
Женщины руководят иначе, чем мужчины	175
Женщины могут быть лучшими лидерами	177
Различия, если таковые вообще имеются, невелики	178
Краткий обзор	179
Межличностно-ориентированный и ориентированный на задачу стили лидерства	180
Присутствие и отсутствие гендерных различий	180
Восприятие маскулинных и фемининных черт	181
Статистические данные	182
Предубеждения против женщин	183
Дилемма «теплицы»	185
Барьер отбора	186
Что можно сделать, чтобы восстановить равновесие?	186
Резюме	188
Глава 12. Лидерство за пределами Великобритании	189
Пример по теме	189
Что такое культура?	190
Культурные различия в обществе: повиновение власти	191
Культурные различия и менеджмент	193
Классическое исследование Хофстеда	194
Оценка работы Хофстеда	198
Общества с низким и высоким уровнем контекста	199
Кросскультурные исследования лидерства	200
Культурная карта Европы и лидерство	201
Минимизация «культурного шока»	203
Понятие «транснационального менеджера»	204
Резюме	205
Литература	207
Предметный указатель	219

Введение

Когда я решил написать книгу «Лидерство в бизнесе», которая является частью серии, посвященной психологии бизнеса, мне казалось, что есть по крайней мере два способа взглянуть на этот предмет. Я мог в основном писать либо о том, что психология говорит о лидерстве, либо о том, как вести бизнес. Но это были бы две совершенно разные книги. Проблема заключается в следующем: большая часть того, что психологи могут сказать о лидерстве в бизнесе, или не имеет отношения к практикующим менеджерам и деловым лидерам, или игнорируется ими. С другой стороны, о лидерстве в бизнесе было написано очень много, но, по мнению профессиональных психологов, это не связано с психологией. Биографии и автобиографии таких успешных лидеров, как Джон Харви-Джоунз, бывший председатель *ICI*, или Билл Гейтс, председатель *Microsoft*, появляются постоянно. Еще больше книг, советующих читателю, как преуспеть в бизнесе. Я подозреваю, что обе категории книг очень хорошо продаются. Они занимательны, предлагают простые формулы успеха или и то и другое. Самый поразительный пример, показывающий, насколько люди жаждут читать руководства, дающие рецепты успеха в бизнесе, — телевизионная рекламная кампания 1993 г. компании *Virgin Atlantic Airways*. Ричард Брансон, харизматический основатель компании и публицист, выступал по телевидению с чтением книги под названием «Как преуспеть в бизнесе». Фактически эта книга не существовала. Она была в руках Брансона просто для эффективности и потому, что кампания велась под тем же самым названием. Однако книжные магазины были завалены заказами на эту книгу. Брансон был так поражен спросом на несуществующее руководство, что решил написать его. Точнее, будучи успешным менеджером, он поручил эту работу профессору Тому Каннону.

Книги, в которых излагаются истории успеха, часто оказываются или слишком общими, или слишком конкретными. Они либо дают общие рекомендации, которые бесполезны, например «рискуйте» или «будьте преданны своему делу», либо содержат настолько индивидуальные истории триумфов, что их очень трудно применить в конкретной ситуации каждому из нас.

С другой стороны, психология стремится с помощью законов и методов науки больше узнать о человеческом поведении. В психологии труда рассматривается поведение на работе. Таким образом, если кто-то утверждает, что нужно «рисковать», он должен определить исполь-

зубые понятия, объяснить условия, при которых применяется это правило, предсказать последствия и представить доказательства того, что данное правило работает в этих условиях. Возможно, не слишком интересно вдаваться во все эти «если» и «но», тем не менее с помощью тщательной проверки можно убедиться в том, что теории или модели поведения верны или не верны (т. е. подтверждаются или не подтверждаются экспериментальными данными).

Как психологу мне было несложно решиться посвятить эту книгу применению психологических знаний к проблемам лидерства. При этом я обратил особое внимание на те знания, которые относятся к лидерству в бизнесе. Так что я почти полностью исключил исследования лидерства, например, в детских летних лагерях для мальчиков или лабораторные исследования студентов, претендующих на роль лидеров, так как результаты исследований могут или не могут быть применены в практическом мире торговли и промышленности.

Однако остается одна проблема. Большая часть нового и интересного в управлении бизнесом, благотворительной деятельности и общественном секторе еще не исследуется психологами. Если бы я написал только о том, что исследовали психологи, книга устарела бы еще до появления на книжных полках. Поэтому я включил некоторые случаи из практики и описания того, что происходит в мире профессиональной деятельности.

Есть много возможных причин для расхождения между работами специалистов по психологии труда и тем, что происходит в этой области. Одна причина, возможно, состоит в том, что психологи просто отстают от времени. Это объяснение дает пищу для возникновения предвзятого мнения у некоторых людей, но я не его сторонник. Другая, более вероятная, причина: мир изменяется настолько быстро, что точные, кропотливые, детальные исследования в сфере социальных наук неизбежно продвигаются медленнее, чем изменения в мире бизнеса. Вдобавок ко всему большую часть того, что происходит в организации, не так просто изучить с помощью научных методов. Возьмите, например, «переслаивание» (*delaying*) — это уродливое слово, означающее удаление одного из управленческих уровней в больших организациях для сокращения штата сотрудников, снижения затрат и увеличения скорости принятия решения и коммуникативного потока. Психологи и другие специалисты могут исследовать последствия переслаивания, изучая рабочую нагрузку, уровни напряжения, удовлетворенность работой, отношения на работе и т. д. Но трудно, если не невозможно, выяснить, права ли организация, проводя «переслаи-

вание». Мы не можем собрать выборку из 20 или 40 сокращающих штаты или «переслаивающихся» компаний и такое же число подобных организаций, которые сохраняют тот же штат сотрудников, в качестве контрольной группы и затем пять лет спустя посмотреть, какие компании все еще работают, или получают большую прибыль, или расширили свое присутствие на рынке, или удовлетворяют любому другому выбранному нами критерию успеха. Жизнь не станет останавливаться для нас достаточно надолго, чтобы сделать это.

Таким образом, хотя эта книга сосредоточена на вкладе психологов в исследование лидерства, мы также кратко обсудим темы, слишком новые или, возможно, слишком трудные на данный момент, чтобы их можно было изучить должным образом, но без них эта книга не отражала бы современных представлений о бизнесе.

Благодарности

Многие люди помогли мне в написании этой книги.

Джордж Дэйвис из *Cambridge Management Centres* обсуждал со мной понятие крушения и любезно обеспечил меня литературой на эту тему. Элизабет Брэйден из *Ashridge Consulting Group* поделилась со мной мыслями и опытом исследования полномочий и сделала набросок соответствующей главы. Моя жена Маргарет написала черновик главы о лидерах-женщинах. Кроме того, она, как всегда, терпела мою занятость, когда я тратил бесчисленные дни на исследования и написание книги. Наконец — и это наиболее важно, — я признателен моему коллеге Питеру Уэйлу. Он исследовал современный материал и спроектировал четыре главы. Его энергия, преданность и энтузиазм в достижении поставленной цели никогда не иссякали, что заставляло меня упорно работать, когда меня отвлекали другие дела.

Эта книга — плод взаимодействия и великодушия. Я благодарю всех вас.

Вив Шектон