

Лидерство в организации .....	1
8.1. Природа лидерства, лидерство и менеджмент .....	1
8.2. Цельность личности и нравственность лидера .....	3
8.3. Понятие власти и ее источники .....	5
8.4. Авторитарные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству .....	7
8.5. Ситуационные подходы .....	10
8.6. Концепция стилей руководства Врума-Йеттона .....	15
8.7. Трансакционное, харизматическое, провидческое, трансформационное лидерство .....	17
8.8. Женский подход к лидерству .....	19
8.9. Виртуальное лидерство и лидерство-служение .....	21
8.10. Злоупотребление властью и патологии лидерства .....	22

## Тема 8

### Лидерство в организации

#### 8.1. Природа лидерства, лидерство и менеджмент

Лидерство (руководство) осуществляется в отношении людей, включает фактор влияния и используется для достижения целей. *Влияние* означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, именно влияние используется для достижения целей. Таким образом, **лидерство** можно определить как способность влиять на людей, чтобы достигать организационных целей. Это определение предполагает, что лидеры вовлекают других людей в процесс достижения целей.

В английском языке слово «leadership» означает «руководство, водительство, лидеры» и в значительной степени совпадает с понятием «management» — «управление, заведование, руководство, менеджмент». Такая неоднозначность создает трудности в восприятии смысла, и в данной главе мы будем вести речь, скорее, о лидерстве как способе влияния руководителя на подчиненного преимущественно через его душу, в отличие от менеджмента как способа влияния на поведение подчиненного преимущественно через его разум. При этом мы понимаем неразделимость рационального и эмоционального фактора в поведении такой единой системы, как человек или личность. В английских источниках используется только слово «leadership», которое мы трактуем с учетом оттенков контекста и как «лидерство», и как «руководство».

Лидерство — явление, происходящее в среде людей — есть форма человеческой деятельности, т.е. деятельности в условиях прямого контакта между людьми; оно отличается от канцелярского администрирования, основанного на написании бумаг, или деятельности по решению проблем. Лидерство динамично и включает в себя использование власти.

В последние годы было много написано о лидерской роли менеджеров. Менеджмент и лидерство одинаково важны для организаций. Эффективные менеджеры должны быть также и хорошими лидерами, потому что, как это показано в табл. 8.1, с понятиями

лидерства и менеджмента ассоциируются различные характеристики, которые обеспечивают различные аспекты сильных сторон организации. В табл. 8.1 можно увидеть, что менеджеры и лидеры имеют два различных ряда характеристик и навыков, которые зачастую присутствуют у одного и того же человека. Индивидуум может обладать большим количеством характеристик из одного набора по сравнению со своим коллегой, но в идеальном варианте менеджер достигает баланса между менеджментом и лидерством<sup>1</sup>.

Таблица 8.1

Основные качества лидера и менеджера

Характеристики лидера	Характеристики менеджера
<b>Душа</b>	<b>Разум</b>
Провидчество (умение видеть будущее)	Рационализм
Страстность	Консультирование, выдача советов
Способность к творчеству	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы
Вдохновенность и умение вдохновлять	Сообразительность
Инновационность	Аналитичность
Мужество	Способность к структуризации
Богатое воображение	Вдумчивость, осторожность
Стремление к экспериментированию	Официальность, опора на регламент
Способность инициировать изменения	Стабилизирование ситуации
Личностная власть	Должностная власть

Одно из главных отличий между менеджером и лидером связано с источником власти и уровнем лояльности порожденных ими последователей

Назовем наиболее часто упоминаемые навыки успешных менеджеров-лидеров, обеспечивающие эффективное решение задач, стоящих перед ними<sup>2</sup>:

- вербальная коммуникация (владение устным и письменным словом, умение проводить презентации, интервью, умение слушать);
- умение управлять временем и стрессом;
- способность принимать решения;
- выявление, определение и разрешение проблем;
- стимулирование и влияние на других лиц;
- делегирование полномочий;
- постановка целей и формулировка видения будущего организации;
- самоанализ, адекватная самооценка;
- создание и поддержание существования команды;

<sup>1</sup>Разработка на основе: Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – С.467.

— управление конфликтными ситуациями.

Подразумевается, что компетентный лидер-менеджер также умеет организовывать и обеспечивать выполнение собственно функций управления, таких, как планирование, организация деятельности, контроль, в том числе на основе обратной связи.

## **8.2.Цельность личности и нравственность лидера**

Большинство этических проблем возникает в связи с противоречиями между нуждами отдельного человека и организации или организации и социума.

Лидеры, сталкивающиеся с такими проблемами, вынуждены делать сложный этический выбор. Принимая решения, они часто исходят из общих норм и ценностей. В нормативной этике существует четыре основных подхода: утилитаристский (прагматический), индивидуалистический, морально-правовой и юридический.

*Утилитаристский подход* — этическая концепция, в рамках которой считается, что моральное поведение — это такое, которое приносит наибольшее благо для максимального количества людей.

*Индивидуалистический подход* — этическая концепция, в рамках которой считается, что действия индивида можно расценивать как моральные, если они соответствуют его самым важным долгосрочным интересам, приводящим, в конечном счете, к росту его благополучия.

*Морально-правовой подход* — этическая концепция, в рамках которой считается, что морально-правильным решением является такое, которое наилучшим образом соблюдает права людей, подвергающихся его воздействию.

В рамках морально-правового подхода предполагается, что человек обладает основными правами и свободами, которые не могут быть отобраны в результате индивидуального решения.

*Юридический подход* — этическая концепция, в рамках которой считается, что нравственные решения должны основываться на нормах равноправия, честности и беспристрастности.

*Этические проблемы* лежат в плоскости морали, связаны с различиями в понимании причин и побудительных мотивов поступков, с различиями в моральных ценностях, используемых в качестве мерил «хорошо–плохо», «правильно–неправильно», с разным уровнем развития морали индивидов, с тем, насколько поведение соответствует нормам морали, принятым в обществе, группе, трудовом коллективе и ожидаемым обществом.

---

<sup>2</sup> Вэттен Д.А, Камерон К.С. Развитие навыков менеджмента. – СПб.: ИД «Нева», 2004. – С.32.

Поскольку этические нормы не фиксируются в форме сводов или ряда правил, зачастую возникают разногласия относительно того, что можно считать приемлемым с этической точки зрения.

Напомним, что еще в начале XX века отец классического менеджмента Анри Файоль, говоря о власти в организации как о праве отдавать распоряжения и требовать их выполнения, различал *официальный* авторитет, связанный с занимаемой должностью, получаемый «по уставу», и *личный*, обусловленный такими качествами, как интеллект, жизненный опыт, цельность и способность играть роль лидера. Он утверждал, что, что *личный авторитет первоклассного управляющего является обязательным дополнением власти официальной*. Авторитет всегда связан с ответственностью, причем и то и другое предполагает умение принимать решения и при необходимости налагать определенные санкции. Все это возможно только при достаточной цельности человека.

Файоль говорит об этом так: «Способность принимать решения ... определяется развитой моралью, беспристрастностью и твердостью... Ответственное решение всегда предполагает известное мужество... Хороший руководитель должен обладать решимостью принимать ответственные решения и передавать эту решимость окружающим... Для руководителя высокого уровня залогом отсутствия как злоупотребления властью, так и слабости является цельность его личности и его высокие моральные качества; цельность же эта, как известно, не избирается и не приобретается.<sup>3</sup>»

Файоль обращает внимание на то, что *одной из серьезнейших проблем управления является согласование общих, или групповых, и личных интересов*: «Невежество, амбициозность, эгоизм, лень, слабость и разного рода страсти приводят к тому, что общие интересы ослабевают, уступая место интересам личным, и это обстоятельство порождает вечную борьбу».

Автор настаивает на том, что «для установления социального порядка ... необходимо, чтобы у каждого работника ... было свое место, и каждый работник находился бы на своем месте». Эта мысль естественным образом приводит Файоля к рассмотрению вопроса о надлежащей организации работы и подбора персонала. Он отмечает, что поддержание

---

<sup>3</sup> Считаю целесообразным обратить внимание и на следующую мысль А.Файоля, сформулированную в его работе «Общее и промышленное управление»: «Мужественное принятие и сознание ответственности вызывает уважение других; это — род мужества, всюду очень ценимый. Явное доказательство этого — в гораздо более высокой оценке некоторых руководителей промышленности сравнительно с оценкой иных государственных служащих того же масштаба работы, но — безответственных. И, тем не менее, ответственности обычно настолько же не любят, насколько ищут власти. Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет многие качества». (Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992. — С.23).

надлежащего равновесия людских ресурсов является отнюдь не простой задачей : «Этот баланс крайне трудно установить и поддерживать, тем более, если предприятие велико. Если же он нарушен, и индивидуальные интересы противоречат общим, если в организации начинают править амбиции, семейственность, фаворитизм или обычное невежество, вследствие чего она наполняется некомпетентными людьми, то для восстановления баланса нужен особый талант и сила воли».

### **8.3. Понятие власти и ее источники**

Власть — это потенциальная возможность влиять на поведение других людей. Власть менеджера обусловлена должностью, которую он занимает в организации. Поскольку источником власти менеджера является организационная структура, эта власть обеспечивает стабильность, порядок и своевременное решение проблем в рамках структуры. Источник власти лидера появляется вместе с его личностью. Это не то, что привносится организацией, т.е. это личные интересы, цели и ценности. Лидерская власть обеспечивает видение будущего, творчество и изменения в организации<sup>4</sup>.

Внутри организации существует *пять источников власти*: легитимность (законность), вознаграждение, принуждение, качества эксперта и качества референта. В одних случаях источником власти является позиция в организации (должность), в других — личные качества человека.

Традиционно власть менеджера имеет организационное происхождение. Должность менеджера позволяет ему награждать или наказывать подчиненных, чтобы влиять на их поведение. Легитимная, вознаграждающая и принуждающая власти являются формами должностной власти, которая используется менеджерами с целью изменить поведение сотрудников.

Власть, источником которой являются должность менеджера и предоставленные ему полномочия, называется *легитимной (законной) властью*. Например, если человек назначен супервайзером (контролером, инспектором, непосредственным руководителем), работники понимают, что они обязаны выполнять его распоряжения. Сотрудники воспринимают этот источник власти как законный, поэтому подчиняются назначенному над ними начальнику.

К другому типу относится *вознаграждающая власть*, источником которой являются полномочия награждать других людей. Менеджеры могут использовать такие официальные формы вознаграждения, как повышение зарплаты или продвижение по службе.

---

<sup>4</sup>Richard L. Daft, Dotothy Marcic. Understanding Management. - Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. – Ch.12.

Кроме того, у них есть такие формы вознаграждения, как похвала, оказание внимания и одобрение. Менеджеры могут использовать вознаграждения, чтобы влиять на поведение подчиненных.

Противоположностью вознаграждающей власти является *принуждающая власть*, которая обеспечивается за счет предоставления менеджеру полномочий наказывать сотрудников или рекомендовать наказать их. Менеджеры обладают принуждающей властью, когда им дается право увольнять или понижать в должности подчиненных, критиковать их работу или снижать зарплату. Например, если торговый представитель показывает плохие результаты, начальник может критиковать его, объявлять ему выговор, делать соответствующие записи в личную карточку сотрудника или ограничивать его возможности продвижения.

Каждый тип должностной власти вызывает определенную реакцию служащих. Легитимная и вознаграждающая власть с наибольшей вероятностью позволяют добиться подчинения, которое означает, что работники выполняют приказы и инструкции, хотя лично они могут быть не согласны с ними. Принуждающая власть чаще всего вызывает *сопротивление*, которое означает, что работники умышленно пытаются избежать выполнения инструкции или не подчиниться распоряжению.

В отличие от должностной власти, имеющей внешние источники, **личная власть** чаще всего проистекает из внутренних источников — профессиональных знаний человека или его личных характеристик. Личностная власть — это инструмент лидера. Подчиненные следуют за лидером, потому что они уважают или почитают его, либо потому, что они разделяют его чувства и идеи. Значение личностной власти увеличивается по мере того, как возрастает объем работы в командах, а команды не склонны терпеть авторитарные методы управления. Двумя видами личностной власти являются экспертная власть и референтная власть.

Власть, основанная на профессиональных знаниях или навыках, необходимых для выполнения заданий, которые поручаются подчиненным, называется *экспертной властью*. Когда руководитель является настоящим экспертом, подчиненные соглашаются с его рекомендациями. Лидеры основного звена зачастую досконально знают производственный процесс, что способствует их продвижению по служебной лестнице. Однако топ-менеджеры могут хуже разбираться в технических деталях, чем их подчиненные.

*Референтная власть* основывается на личных характеристиках руководителя, с которыми подчиненные хотят себя олицетворять, которые заставляют подчиненных уважать и восхищаться лидером и вызывают желание подражать ему. Когда подчиненные уважают

своего руководителя за то, как он обращается с ними, это означает, что влияние лидера основывается на референтной власти. Эта власть зависит в большей степени от личностных характеристик человека, чем от того, какую должность он занимает. Референтная власть более всего характерна для харизматических лидеров.

Экспертная и референтная власти чаще всего укрепляют *преданность* подчиненных своему начальнику. *Преданность* означает, что работники разделяют точку зрения начальника и с энтузиазмом выполняют его распоряжения. Излишне говорить о том, что преданность более предпочтительна по сравнению с подчинением или сопротивлением. Преданность особенно важна в тех ситуациях, когда распоряжения начальника связаны с изменениями, поскольку изменения несут с собой риск и неопределенность. Преданность помогает сотрудникам преодолевать страх перед изменениями.

#### **8.4.Автократичные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству**

Один из подходов к выяснению характеристик лидеров заключается в том, чтобы изучить автократичных и демократичных лидеров как представителей своего рода полярных стилей управления. **Автократичный лидер** стремится централизовать властные полномочия и опирается на легитимную, вознаграждающую и принуждающую власть. **Демократичный лидер** делегирует полномочия сотрудникам, стимулирует их участие в решении проблем и опирается на референтную и экспертную власть, чтобы влиять на поведение подчиненных.

Первые исследования характеристик демократичных и автократичных руководителей были проведены в университете Айовы Куртом Левином (*Lewin K.*) и его коллегами. В этих сравнительных исследованиях были получены довольно интересные результаты. Группы, возглавляемые автократичными руководителями, показывали высокие результаты только в присутствии руководителя и под его контролем. Однако члены групп были недовольны закрытым автократичным стилем руководства, и их враждебность по отношению к лидеру постоянно усиливалась. Группы с демократичными руководителями показывали высокие результаты всегда, при этом члены групп характеризовались скорее позитивными, чем негативными чувствами. Кроме того, члены групп под демократичным руководством демонстрировали хорошие результаты даже тогда, когда их руководитель покидал их и предоставлял самим себе. Методы партисипации и решения проблем на основе мнения большинства, используемые демократичными лидерами, способствуют тому, что участники группы приобретают и развивают в себе навыки хорошей самостоятельной работы

как при лидере, так и в его отсутствие. Эти последствия демократичного лидерства позволяют понять, почему в современных организациях усиливается тенденция передачи полномочий подчиненным.

В исследованиях Курта Левина предполагалось, что руководитель может использовать либо автократичный, либо демократичный подход. Однако последующие работы Роберта Тенненбаума (*Tannenbaum R.*) и Уоррена Шмидта (*Schmidt W.*) показали, что руководство можно представить как некий континуум, отражающий различную степень соучастия подчиненных в решении проблем. Таким образом, один лидер может быть автократичным (власть концентрируется у босса), другой — демократичным (власть концентрируется у подчиненных), третий — смешивать эти два стиля<sup>5</sup>.

Большинство руководителей чаще всего используют какой-то один излюбленный стиль. Несмотря на то, что переходить от автократии к демократии и наоборот довольно нелегко, руководители должны адаптировать свой стиль к текущей ситуации.

Изучение демократичного и автократичного стилей руководства показывает, что эффективность лидера определяется скорее его поведением, чем личностными качествами. Вероятно, любой лидер способен в результате обучения усвоить правильные формы поведения. Поэтому в последние годы внимание ученых сместилось с личностных характеристик на **формы поведения** успешных руководителей. Важнейшие исследования на эту тему были проведены в университетах Огайо, Мичигана и Техаса.

Ученые Государственного университета Огайо исследовали сотни характеристик поведения лидеров и выделили две основные формы, которые были названы поведением, ориентированным на уважение и ориентированным на структуризацию.

**Поведение, ориентированное на уважение (на людей)**, означает, что лидер внимателен к подчиненным, уважает их идеи и чувства и устанавливает взаимное доверие. Уважительные лидеры дружелюбны, открыты в общении, поощряют работу в командах и заботятся о благополучии сотрудников.

**Поведение, ориентированное на структуризацию**, означает ориентацию лидера на задачу, «на дело», направление трудовой деятельности подчиненных на достижение цели. Лидеры, использующие этот стиль, в основном, дают инструкции, уделяют большое внимание планированию и отчетности и составляют подробные графики работ.

В исследованиях Мичиганского университета, проводившихся примерно в то же время, что и исследования Государственного университета Огайо, использовался другой

---

<sup>5</sup>Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2000. – Гл.15.



метод. Здесь также сравнивалось поведение эффективных и неэффективных руководителей. Наиболее эффективными руководителями оказались те, которые концентрировали внимание на человеческих потребностях подчиненных, чтобы «создать эффективные рабочие группы, успешно достигающие поставленных целей». В мичиганских исследованиях применялся термин *руководитель, ориентированный на сотрудников (людей)*. Он относился к тем менеджерам, которые устанавливают высокие цели и проявляют поддерживающее поведение по отношению к подчиненным. Менее эффективные лидеры были названы *руководителями, ориентированными на работу (дело)*. Они не уделяли много внимания достижению целей и человеческим потребностям, но были сосредоточены на соблюдении графика работ, снижении расходов и достижении экономичного производства.

Роберт Блейк (*Blake R.*) и Джейн Моутон (*Mouton J.*) из Техасского университета предложили теорию руководства с использованием двух измерений, которая получила название «управленческая решетка» (или решетка лидерства). Эта теория основывается на исследованиях университетов Огайо и Мичигана. Двумерная модель, охватывающая пять из семи основных стилей управления, показана на рис. 8.2. Каждая ось решетки представляет собой 9-балльную шкалу, где 1 означает слабый интерес, а 9 — значительный интерес.

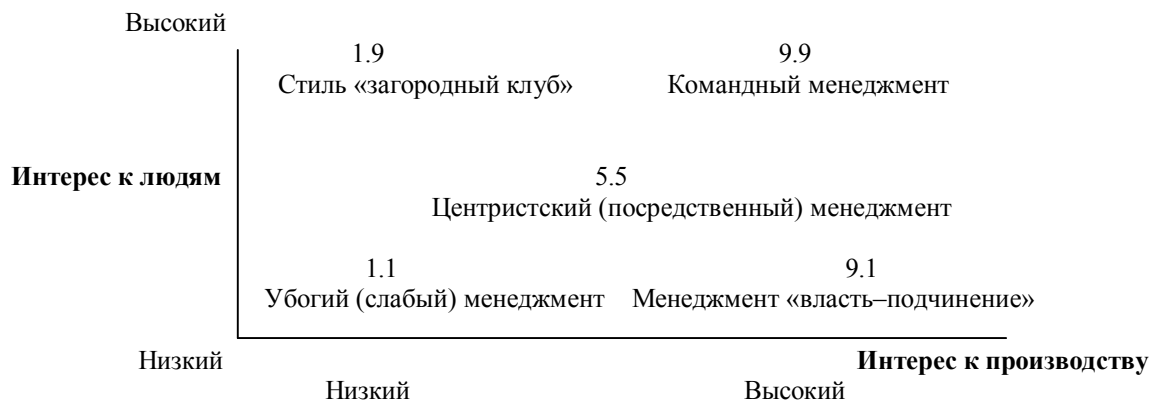


Рис. 8.2. Управленческая решетка

#### *Стиль «загородный клуб» (1.9)*

Пристальное внимание к потребностям сотрудников вызывает их положительную реакцию, что позволяет создать комфортную дружескую обстановку в организации и устанавливать нормальный темп работы.

#### *Командный менеджмент (работа в команде)(9.9)*

Выполнение заданий обеспечивается за счет лояльности сотрудников, взаимозависимость и общность целей способствуют установлению доверия и уважения.

#### *Центристский (посредственный) менеджмент (5.5)*

Достижение приемлемых результатов обеспечивается путем установления баланса между необходимостью выполнить организационные задания и поддержать трудовую атмосферу на удовлетворительном уровне.

#### *Убогий (слабый) менеджмент (1.1)*

Приложение минимальных усилий, направленных на выполнение требуемой работы, достаточных, чтобы сохранить свою должность в организации.

#### *Власть–подчинение (9.1)*

Эффективность организационной деятельности достигается путем создания условий работы, в которых человеческий фактор учитывается в минимальной степени.

*Командный менеджмент (9.9)* часто рассматривается как наиболее эффективный стиль, который рекомендуют использовать менеджерам потому, что он позволяет сплотить сотрудников для выполнения заданий. Стиль *«загородного клуба» (1.9)* проявляется в тех случаях, когда интерес к людям превышает интерес к результатам работы. *Менеджмент «власть–подчинение» (9.1)* возникает, когда эффективность деятельности является доминирующей ориентацией. *Центристский (посредственный) менеджмент* наблюдается в ситуациях, когда руководители проявляют средний интерес к сотрудникам и производству. *Слабый (убогий) менеджмент (1.1)* означает отсутствие философии менеджмента; при этом руководители почти не прилагают сил как к установлению межличностных взаимоотношений, так и к выполнению работы.

Пристальное внимание к потребностям сотрудников вызывает их положительную реакцию, что позволяет создать в организации комфортную дружескую обстановку и устанавливать нормальный темп работы.

### **8.5. Ситуационные подходы**

*Ситуационная теория* лидерства требует учитывать, кроме наличия соответствующих черт, еще и ситуацию, в которой группа выдвигает лидера. Согласно этой теории, группа выдвигает на роль лидера того своего члена, у которого наиболее полно представлены требуемые ситуацией качества. Однако схема не столь проста: группа может привыкнуть к однажды выдвинутому ею лидеру и продолжать поручать ему исполнение этой роли. Однажды проявивший себя лидером член группы приобретает авторитет, на котором

базируется дальнейшее исполнение им этой роли. Член группы, активно действующий в направлении достижения власти, обычно получает искомое за свою активность. В практике работы корпорации “*General Electric*” этот подход нашел такое отражение: специалисты этой фирмы выявили, что для создания рискованных предприятий нужен руководитель-антрепренер, для получения наибольшей прибыли в условиях устойчивого рынка — жесткий руководитель с чертами автократа и склонностью к бухгалтерскому анализу, для перепрофилируемых предприятий — руководитель-реформатор и т.д.

К ситуационным подходам, или ситуационным теориям лидерства, относят модель руководства, созданную Фредом Фидлером (*Fiedler F.*) и его коллегами, ситуационную теорию Пола Херси (*Hersey P.*) и Кеннета Бланчарда (*Blanchard K.*), теорию «путь–цель», предложенную Мартином Эвансом (*Evans M.*) и Робертом Хаусом (*House R.*), а также концепции заменителей лидерства.

Краеугольным камнем ситуационной теории Фидлера являются рамки, в которых стиль руководства ориентирован на взаимоотношения или на задачу. *Руководитель, ориентированный на взаимоотношения*, сконцентрирован на сотрудниках (этот стиль аналогичен уважительности, ориентации на людей, о которой говорилось выше). *Руководитель, ориентированный на задание*, более всего мотивирован на выполнение задания, на дело (этот стиль аналогичен поведению, ориентированному на структуризацию).

Ситуация, в которой осуществляется руководство, может анализироваться на основе использования трех элементов: качество взаимоотношений между руководителем и подчиненными, структура задания и должностная власть. Каждый из указанных элементов рассматривается как благоприятный или неблагоприятный для руководителя.

Возможные сочетания трех ситуационных характеристик дают восемь вариантов ситуаций, в которых осуществляется руководство, как это показано на рис. 8.3. Ситуация 1 наиболее благоприятна для руководителя, потому что в данном случае он поддерживает хорошие отношения с подчиненными, поручает им высоко структурированные задания и обладает сильной должностной властью. Ситуация 8 наиболее неблагоприятна, потому что он имеет плохие отношения с подчиненными, поручает им слабо структурированные задания и обладает незначительной должностной властью. Все остальные варианты представляют средние по благоприятности ситуации.

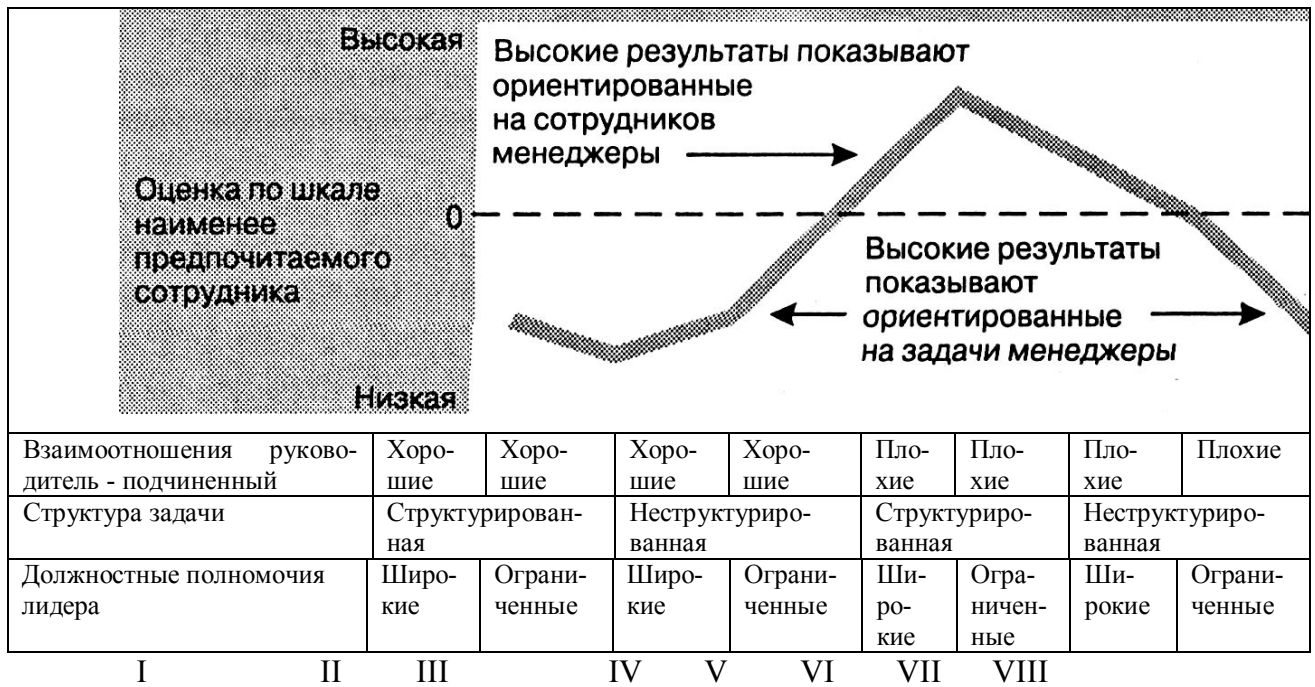


Рис. 8.3. Соответствие между стилем руководства и рабочей ситуацией

При использовании ситуационной теории Фидлера лидерам следует учитывать два аспекта. Во-первых, руководитель должен знать, ориентирован ли он на выполнение заданий или на взаимоотношения. Во-вторых, лидер должен диагностировать ситуацию и определить, благоприятны или неблагоприятны отношения с подчиненными, хорошо или плохо структурированы задания и какова сила его должностной власти.

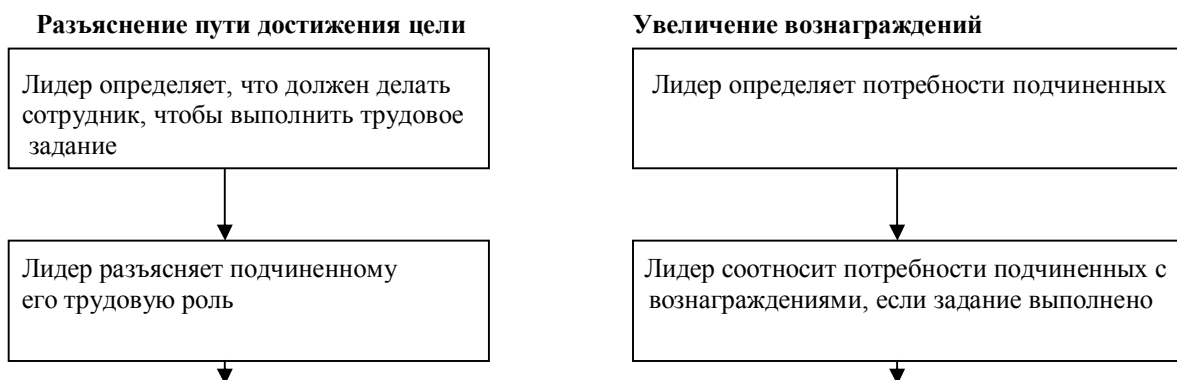
**Ситуационная теория** лидерства является интересным продолжением поведенческих теорий, описанных выше и обобщенных в модели управленческой решетки (показанной на рис. 8.2). Херси и Бланчард еще более, чем их предшественники, сконцентрировали основное внимание при определении приемлемого стиля руководства на характеристиках сотрудников. Основная идея здесь сводится к тому, что работники находятся на разном уровне готовности к выполнению задания. Низкий уровень готовности — либо по причине отсутствия у сотрудников способностей или подготовки, либо потому, что сотрудники не чувствуют себя в безопасности, — требует иного стиля руководства, чем в случае высокой готовности, при наличии хороших способностей, навыков, уверенности в своих силах и желания работать.

Согласно ситуационной теории, руководитель может применять один из четырех поведенческих стилей, который формируется на основе сочетания ориентации на взаимоотношения (забота о людях) и на выполнение заданий (забота о производстве). Эти формы поведения аналогичны тем, что суммированы на рис. 8.2. *Внушающий (telling) стиль*, ко-

торый по сути своей является жестко директивным, отражает высокую заботу о производстве и низкий уровень заботы о людях. В данном случае руководитель отдает четкие распоряжения о том, как должны выполняться задания. Для *убеждающего* (selling) *стиля* характерен высокий уровень заботы и о производстве, и о людях. В рамках этого стиля руководитель разъясняет подчиненным свои решения и дает им возможность задать вопросы и уяснить для себя, как следует выполнять задания. *Стиль соучастия* (партисипативный стиль) предполагает комбинацию высокого уровня заботы о людях и низкого уровня заботы о производстве. Лидер делится своими идеями с подчиненными и дает им шанс и возможность соучаствовать в принятии решений. *Делегирующий стиль* отражает небольшой уровень заботы как о производстве, так и о людях. Лидер редко отдает распоряжения и оказывает слабую поддержку сотрудникам, потому что возлагает ответственность за решения и их выполнение на подчиненных.

*Теория «путь–цель»* — ситуационный подход к лидерству, в рамках которого руководитель обязан усиливать мотивацию сотрудников, объясняя им, как нужно себя вести, чтобы выполнить задачу и получить вознаграждение.

Согласно этой теории, обязанностью руководителя является повышение уровня мотивации работников к достижению личных и организационных целей. Как показано на рис. 8.4, руководитель усиливает мотивацию, разъясняя подчиненным доступный путь к доступному вознаграждению либо увеличивая вознаграждения, которые ценят и к которым стремятся сотрудники. Разъяснение пути означает, что руководитель работает с подчиненными, помогая им определить и усвоить те формы поведения, которые позволяют успешно справляться с заданиями и получать заслуженное вознаграждение. Увеличение вознаграждения означает, что руководитель беседует с подчиненными, чтобы выяснить, какое вознаграждение для них наиболее ценно и значимо — внутреннее (удовлетворение работой) или внешнее (продвижение по службе, перемещение). Задача руководителя заключается в том, чтобы увеличить личностные вознаграждения подчиненным за достижение цели и сделать путь к ним ясным и легким.



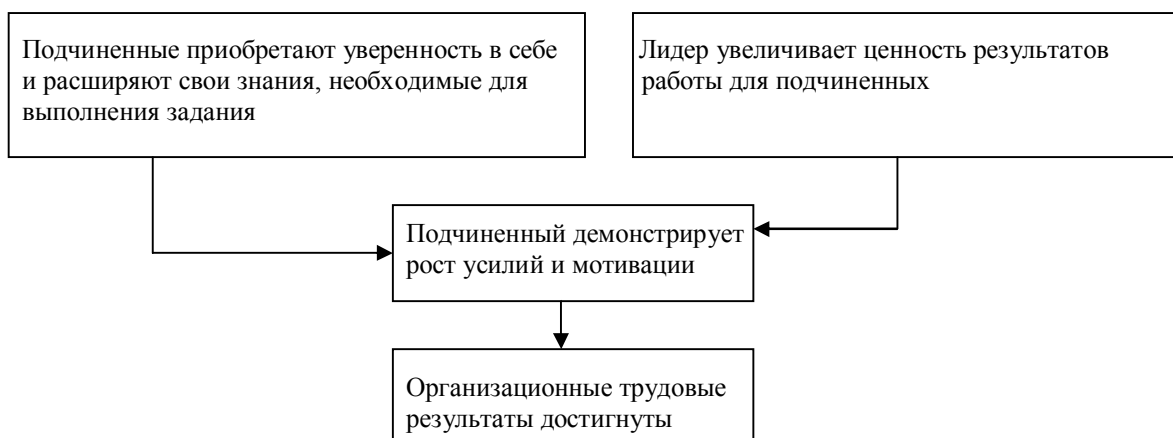


Рис. 8.4. Роли лидера в модели «путь-цель»

Эта модель называется ситуационной теорией, поскольку здесь рассматриваются три группы ситуаций: стиль и поведение руководителя, ситуативные обстоятельства и использование вознаграждений с целью удовлетворения потребностей подчиненных. В то время как в основе теории Фидлера лежит предположение о смене лидера при изменении ситуации, теория «пути–цели» предполагает приспособление лидером своего поведения к ситуации.

*Поведение руководителя.* В рамках теории «пути–цели» дается классификация четырех типов поведения руководителя -поддерживающего, директивного, ориентации на достижения и соучастия.

*Поддерживающий стиль* проявляется, когда руководитель заботится о благе сотрудников и учитывает их потребности. Поведение лидера характеризуется открытостью и дружелюбием, он доступен, налаживает работу в командах и обращается с подчиненными как с равными себе. Поддерживающий стиль аналогичен уважительному лидерству, о котором мы говорили выше.

*Директивный стиль* возникает, когда руководитель указывает подчиненным, что они должны в точности сделать. Поведение лидера включает планирование, установление графика работ, определение цели, стандартов поведения, отслеживание соблюдения правил и регламентов. Директивный стиль аналогичен стилю структуризации заданий, описанному в предыдущих разделах.

*Стиль соучастия (партисипации)* означает, что руководитель консультируется со своими подчиненными прежде, чем принимать решение. Поведение лидера связано с выявлением точек зрения и предложений сотрудников, поощрением соучастия в принятии решений и встречами с работниками на их рабочих местах. Лидер поощряет групповые дискуссии и обращения с письменными предложениями.

*Стиль ориентации на достижения* возникает, когда руководитель ставит перед подчиненными четкие и сложные цели, содержащие вызов. Его поведение направлено на то, чтобы сотрудники добивались высокого качества работ и постоянно стремились к повышению результатов. Руководитель этого типа уверен в своих подчиненных, он помогает им и обучает их, как достичь поставленных целей.

В отличие от теории Фидлера, в рамках данной теории не рассматриваются разнообразные характеристики личности, поскольку здесь основное внимание уделяется формам поведения, которые каждый руководитель способен использовать в зависимости от ситуации.

*Ситуативные обстоятельства.* Двумя важнейшими ситуативными обстоятельствами теории «путь–цель» являются личностные характеристики членов группы и трудовая среда. Ситуации «Путь–цель» и предпочтительное поведение лидера показаны в табл. 8.4.

Таблица 8.4

Ситуации «Путь–цель» и предпочтительное поведение лидера

Ситуации	Поведение руководителя	Влияние на подчиненных	Последствия
Неуверенность подчиненных	Поддерживающий стиль	Придание сотрудникам уверенности в достижимости высоких результатов	Сотрудники прилагают больше усилий, растущая удовлетворенность трудом и лучшие результаты
Неясность задания	Директивный стиль	Разъяснение пути к получению вознаграждения	Сотрудники прилагают больше усилий, растущая удовлетворенность трудом и лучшие результаты
Недостаток интереса к задаче	Стиль, ориентированный на достижение	Установление высоких целей	Сотрудники прилагают больше усилий, растущая удовлетворенность трудом и лучшие результаты
Неадекватное вознаграждение	Стиль соучастия в управлении	Выяснение потребностей сотрудников и изменение вида вознаграждений	Сотрудники прилагают больше усилий, растущая удовлетворенность трудом и лучшие результаты

### **8.6. Концепция стилей руководства Врума-Йеттона**

Заслуживает внимание подход американских ученых В.Врума (Vroom V.) и Ф.Йеттона (Yetton Ph.), которые выделили два подвида автократического стиля управле-

ния, два подвида консультативного стиля и групповой стиль, поставив их в зависимость от *характера взаимодействия руководителя с подчиненными в процессе принятия решения*:

- стиль автократический А1: руководитель принимает решения единолично на основе имеющейся у него информации;
- автократический А2: роль подчиненных сводится к сбору информации для руководителя, который на ее основе принимает единоличные решения;
- стиль консультативный С1: руководитель обсуждает проблему с ограниченным кругом подчиненных в процессе индивидуальных контактов и принимает решение с учетом или без учета их мнения;
- консультативный С2: руководитель проводит групповое обсуждение проблемы, собирает и обобщает высказанные мнения и предложения, принимает решение единолично с учетом или без учета предложений подчиненных;
- стиль групповой G2: руководитель организует и проводит групповое обсуждение проблемы и обеспечивает принятие коллективного решения.

В.Врум и Ф.Йеттон разработали также *ситуационную модель выбора стиля руководства в процессе принятия решения*, в которой рекомендуемые стили связаны с оценкой руководителем *следующих параметров ситуации*:

- А: наличие или отсутствие явно предпочтительного решения;
- Б: наличие или отсутствие опыта в решении подобных задач и необходимой информации;
- В: степень структурированности проблемы (когда удастся выявить факторы, влияющие на ее решение);
- Г: отношение подчиненных к внедрению решения (много ли зависит от отношения подчиненных);
- Д: прогноз поведения подчиненных в случае единоличного принятия решения руководителем,
- Е: степень разделения подчиненными целей организации, мотивируют ли их эти цели;
- Ж: возможность развития конфликтной ситуации в связи с обсуждением и принятием того или иного варианта решения;

Как видим, руководитель должен учесть целый ряд организационных, профессиональных, социально- психологических и иных факторов, прежде чем «принимать решение относительно организации и методов принятия решения».



Приведем на рис. 8.5 классическую схему выбора стиля управления, определяющего методы и коммуникативный процесс принятия решения, по модели Врума -Йеттона<sup>6</sup>.

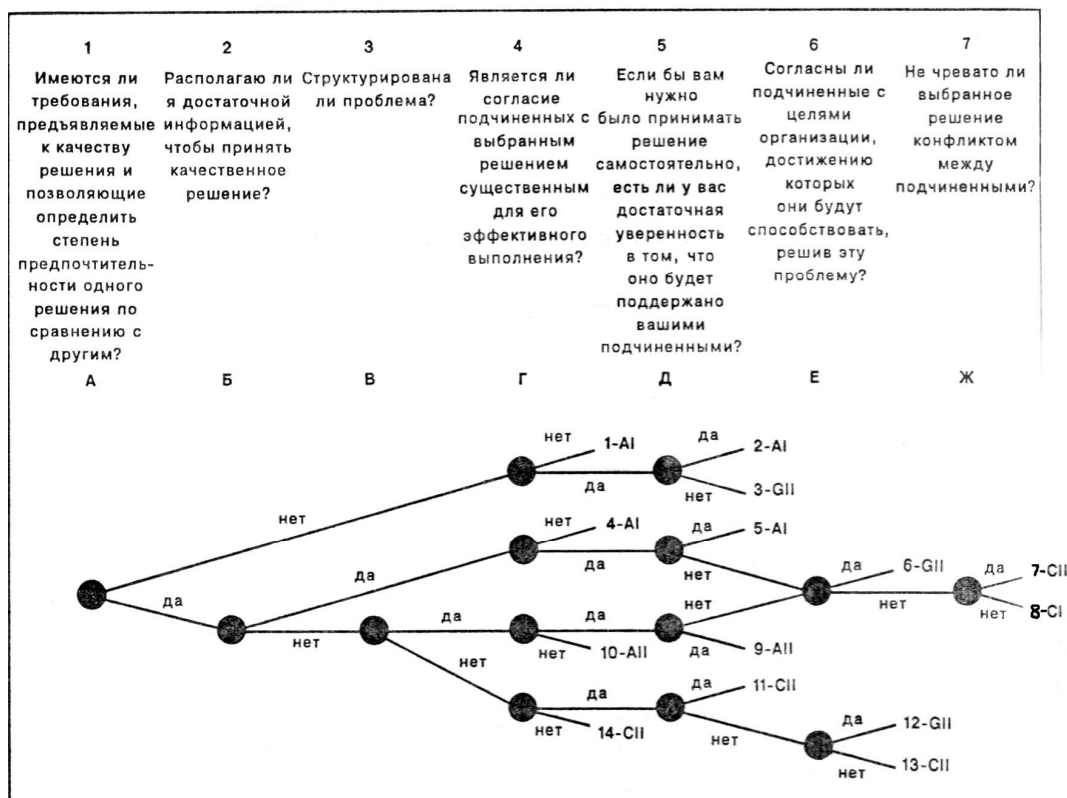


Рис. 8.5. Комплексная схема выбора стиля управления по Вруму -Йеттону

Принимая решение о делегировании полномочий, лидер должен решить вопрос о том, кому они будут делегироваться: отдельному индивиду или команде подчиненных. К примеру, лидер должен определить, будет ли группа заниматься изучением проблемы и поиском альтернатив, или же ей следует поручить и принятие окончательного решения. Лидеру также нужно понять, примет ли он сам участие в групповых обсуждениях.

### 8.7. Трансакционное, харизматическое, провидческое, трансформационное лидерство

Исследователи обнаружили, что некоторые методы руководства оказываются более эффективными для проведения изменений. Среди них сильнейшее воздействие на организации могут оказывать харизматическое и трансформационное руководство. Их легче всего понять в сравнении с *транзакционным руководством*. **Трансакционные (деловые) лидеры** разъясняют подчиненным требования их роли и задания, инициируют создание структур, обеспечивают приемлемые вознаграждения и стараются учитывать социальные

<sup>6</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. —М.: Дело, 1992. -С.508-510.

потребности сотрудников. Руководители этого типа могут повышать продуктивность, чтобы удовлетворить потребности подчиненных. Они трудолюбивы, терпимы, честны, в совершенстве владеют навыками менеджмента, уделяют много внимания планам, графикам работ и бюджету, преданы своей организации, соблюдают ее нормы и хранят ее ценности. Трансакционные лидеры гордятся тем, что могут наладить эффективную работу сотрудников. Этот тип руководства очень важен для всех организаций, но стремительные изменения внешней среды заставляют искать новые подходы.

**Харизматический лидер** не ограничивается методами, которые использует деловой руководитель. В нашем контексте понятие харизмы можно определить как «огонь, воспламеняющий души сотрудников, придающий им дополнительную энергию, уверенность в себе и заставляющий их добиваться результатов выше тех, которых они обязаны достичь». Харизматический лидер обладает способностью воодушевлять и мотивировать подчиненных так, что они превышают свои обычные трудовые нормы, несмотря на трудности и личные жертвы. Сотрудники отодвигают на второй план собственные интересы ради интересов своего отдела или организации.

Харизматический лидер обычно оказывает влияние путем:

- создания привлекательного видения будущего, к которому стремятся сотрудники;
- формирования системы корпоративных ценностей, которую поддерживает весь персонал;
- установления отношений взаимного доверия.

В отличие от транзакционного, харизматический лидер менее предсказуем. Он создает атмосферу, благоприятную для изменений, постоянно предлагает новые идеи, которые захватывают воображение сотрудников, стимулируют их и заставляют работать из всех сил.

Харизматические лидеры часто обладают искусством **провидческого лидерства**. Такие лидеры зажигают сердца подчиненных, говоря им о том, что они должны выйти за пределы своего «я» и не ограничиваться собственными интересами. Сквозь существующие реалии они видят более яркое будущее и убеждают подчиненных поверить в него. *Видение (будущего)*— это привлекательный идеальный образ, который уже убедителен, но пока трудно достижим.

Харизматические лидеры ясно видят картину будущего и могут подвигнуть других людей на то, чтобы те попытались воплотить ее в жизнь. Они оказывают эмоциональное влияние на подчиненных, потому что глубоко верят в свои идеи и способны выразить их

так, что эти идеи становятся реальными, личными и важными для каждого. В разделе «Фокус внимания — на навыках» приводится короткий тест, который поможет вам определить, есть ли у вас задатки харизматического лидера.

Харизма может использоваться как в позитивных целях на благо группы, так и в корыстных, что приводит к обману, манипуляциям и эксплуатации других людей. Когда харизматический лидер решает корпоративные проблемы, думая прежде всего об интересах сотрудников, а не только о своих собственных, он оказывает значительное позитивное влияние на деятельность организации.

*Трансформационные (трансформирующие) лидеры* похожи на харизматических, но отличаются от них специфической способностью инициировать изменения и внедрять инновации. Они достигают этого благодаря выявлению потребностей и интересов сотрудников, помощи им в нахождении новых способов решения старых проблем и поощрению подчиненных подвергать сомнению существующее положение вещей. Руководители этого типа приносят существенные изменения в работу сотрудников и организации в целом. Эти изменения могут касаться организационной миссии, стратегии, структуры, культуры, а также продуктов и технологий. Управляя подчиненными, трансформационные руководители полагаются не только на точные правила и материальные стимулы. Налаживая отношения с сотрудниками, они концентрируют внимание на видении будущего, общих ценностях и идеях, на придании значимости различным видам деятельности и находят общий язык с подчиненными, вовлекая их в процесс изменений.

### **8.8. Женский подход к лидерству**

Ослабление личных амбиций и стремление обеспечить условия для профессионального роста подчиненных нашли свое отражение и в женском подходе к лидерству. Недавние исследования показывают, что женский стиль руководства особенно подходит современным организациям. Используя данные текущих измерений результативности, одно исследование показало, что коллеги, начальники и подчиненные считают, что женщины-менеджеры значительно лучше по сравнению с мужчинами мотивируют сотрудников и налаживают общение, а также более внимательно слушают своих собеседников.

Женщины стали стремиться занимать руководящие посты около 30 лет назад и сразу же столкнулись с явлением «стеклянного потолка», т.е. с невидимыми препятствиями, мешавшими их карьерному продвижению. Чтобы решить эту проблему, многие из них пытались подражать мужчинам: говорили о спорте, носили брюки, не проявляли эмоций. Недавние исследования показывают, что теперь подражать должны мужчины. Выводы этих

исследований однозначны: если вы хотите, чтобы у вас был хороший менеджер, принимайте на работу женщину.

Наблюдения за руководителями компаний (от потребительских до высокотехнологичных) свидетельствуют о том, что сослуживцы, включая коллег и подчиненных, считают, что женщины лучше владеют многими профессиональными навыками, чем мужчины. Среди прочих к этим навыкам относятся, например, определение целей и менторство. Хотя исследователи не ставили перед собой задачи оценить различия по половому признаку, они обнаружили, что женщины имеют более высокие, по сравнению с мужчинами, рейтинги навыков (их число варьировалось от 42 до 52). Признанная гуру менеджмента Розабет Мосс Кантер (*Kanter R.*) говорит по этому поводу: «Женщины имеют более высокие рейтинги относительно тех навыков, которые необходимы, чтобы преуспеть в современной глобально-информационной среде, где работа в командах и партнерство имеют очень большое значение».

Если женщины столь способны к руководству, почему они не правят миром? Потому что они в основном занимают должности среднего уровня: 45% менеджеров среднего звена - женщины. И лишь немногие дорастают до главных исполнительных директоров. Во многом эта проблема связана с недостаточной подготовкой, нехваткой менторов и невозможностью преодолеть внутренние корпоративные барьеры. Женщины часто занимают руководящие должности в отделах по работе с персоналом и связям с общественностью. Однако эти должности не предоставляют возможности для дальнейшего карьерного роста. Профессиональные способности женщин недооценивались и до недавнего времени вообще не замечались. Действительно, навыки общения традиционно рассматриваются как менее важные, чем так называемые «деловые навыки». Этот стереотип оказывает негативное влияние на миллионы женщин, многие из которых оставили корпоративную работу, чтобы организовать свой собственный бизнес. Женщинам принадлежит девять миллионов американских компаний, и за последние 12 лет число их увеличилось вдвое.

Зачастую женщины не достигают карьерных высот, потому что представительницы слабого пола придают большое значение работе в командах и менее стремятся выделиться как индивидуальность.

Женский подход к лидерству называют *интерактивным руководством*. Этот термин означает, что менеджер основывает свою работу в большей степени на достижении консенсуса, установлении сотрудничества, и влияние осуществляется скорее на базе взаимоотношений, чем на силе позиции и официальной власти. Следует заметить, что мужчи-

ны также способны быть интерактивными руководителями. Данный стиль управления имеет большое значение для современных рабочих мест.

### **8.9. Виртуальное лидерство и лидерство-служение**

В наши дни становится все более популярной работа на виртуальных рабочих местах, на которых сотрудники удалены друг от друга и от своих начальников. Все это бросает вызов лидерству. Сейчас многие специалисты, используя телекоммуникации, могут выполнять работу, не покидая дома или находясь в отдаленных местах. Иногда сотрудники формируют временные команды, которые распадаются после завершения проекта. В виртуальной среде руководители сталкиваются с проблемами установления баланса между структурой, подотчетностью и гибкостью. Они должны создавать достаточно устойчивые структуры и давать указания, чтобы сотрудники ясно понимали, чего от них хотят. Но в то же время руководители вынуждены доверять виртуальным работникам в том, что касается самостоятельного выполнения заданий, не устанавливая при этом жесткого контроля и наблюдения. Эффективный виртуальный лидер указывает ясные цели, устанавливает график выполнения заданий, определяет способы коммуникации и координирует работу сотрудников. Однако он не регламентирует детали повседневной деятельности. Это не означает, что виртуальные сотрудники оставляются на произвол судьбы. Руководитель проявляет дополнительную заботу, чтобы наладить их связь друг с другом и с организацией.

Для виртуальных руководителей характерна открытость мышления, гибкость, позитивные установки, фокус которых сконцентрирован скорее на решениях, чем на проблемах, умение обучать, общаться и налаживать отличные деловые связи и хорошие отношения с людьми. Такой руководитель никогда не забывает, что работа выполняется прежде всего *людьми*, а не техникой. Он хорошо разбирается в технологии, но считает основой успеха эффективное взаимодействие (интеракции) между сотрудниками. Виртуальный руководитель создает обстановку взаимного доверия, стимулирует открытое общение, проявляет заботу о подчиненных и всегда готов рассмотреть новые идеи.

*Лидер-служитель* — руководитель, который работает, чтобы удовлетворить потребности подчиненных и способствовать достижению их целей, в равной степени стремясь достичь выполнения организацией ее главной миссии.

На новых рабочих местах лучшие из современных руководителей считают, что работа существует для развития людей, а люди — чтобы выполнять работу. Лидерство-служение, впервые описанное Робертом Гринлифом (*Greenleaf R.*), — это лидерство сверху донизу, поскольку собственные интересы расширяются вплоть до служения другим и

своей организации. Деятельность лидера-служителя осуществляется на двух уровнях: она направлена на исполнение целей подчиненных и удовлетворение их потребностей, с одной стороны, и на реализацию генеральных целей или миссии своей организации, с другой. Руководитель этого типа передает полномочия подчиненным, обменивается идеями и информацией с коллегами, признает достижения сотрудников и доверяет им. Такие руководители ценят профессионализм других людей, стимулируют их естественное стремление к обучению, рост и творчество, повышение самооценки, принятие ответственности, делятся властью, поощряют участие в решении проблем. Лидеры-служители повышают мотивацию сотрудников к труду, связывая ее с организационными целями и миссией. Они больше думают об интересах организации, чем о собственных.. Руководитель, который озабочен только собственной выгодой, желает быть единственным героем, ищет признания своих заслуг, не способен создать сильную организацию.

### **8.10. Злоупотребление властью и патологии лидерства**

Как мы должны относиться к известному изречению лорда Эктона: «Любая власть развращает, но абсолютная власть развращает абсолютно»? Этот тезис едва ли не еженедельно находит подтверждение в темах газетных сообщений. Не значит ли это, что эффективный менеджер должен всячески уклоняться от власти, которая может привести его к разного рода злоупотреблениям?

Эта проблема стара как мир. К примеру, в произведениях Софокла зрителю представляются образы всемогущих правителей, исполнившихся вследствие своих былых побед чувства собственного величия и значимости. Эта спесь делает их нетерпимыми ко всем тем, кто оказывается несогласным с их мнениями или желаниями. Однако в конце концов они сами оказываются раздавленными событиями, над которыми они не властны. Толпа превозносит Эдипа, называя его (и он верит этому) «богоподобным», но уже вскоре он оказывается поверженным. Царь Креон, находясь в зените своей политической славы и военного могущества, терпит поражение потому, что незаслуженно уверен в непогрешимости своих взглядов и решений.

«Не завидуйте власть предержащим, — предупреждает нас Софокл, — пока не увидите их финал». Это предупреждение не утратило своей актуальности и сегодня, о чем свидетельствуют результаты сравнения деятельности сильнейших и слабейших корпоративных работников. Специалисты Центра креативного лидерства выявили около 20 лучших работников ряда фирм и сравнили их деятельность с деятельностью 20 неудачников, работающих в тех же фирмах. И те и другие при поступлении в фирму имели равные шан-

сы на успех, поскольку обладали примерно одинаковой подготовкой, опытом, образованием и так далее. Тем не менее через какое-то время представители второй группы становятся аутсайдерами вследствие собственной неадекватности.

Выявленные учеными факторы, приводящие к крушению карьеры менеджера<sup>7</sup>:

- бесчувственность по отношению к другим, грубость и запугивание;
- холодность, равнодушие и надменность, стремление к личному благополучию за счет других;
- утрата доверия других;
- чрезмерная амбициозность, политиканство и постоянные попытки набить себе цену;
- неспособность делегировать полномочия подчиненным и создавать команду;
- сверхзависимость от других (например, от ментора).

Это наблюдение вполне соответствует результатам исследований Дэвида МакКлелланда, проведшего много лет за изучением того, что он считал одной из главнейших человеческих потребностей, а именно, «потребности во власти». Согласно МакКлелланду, менеджеры с *институциональной* ориентацией власти используют свою власть для достижения организационных целей, в то время как менеджеры с *личностной* ориентацией власти стремятся использовать власть в собственных целях. К примеру, он пришел к выводу, что, хотя лидеры обеих ориентаций призывают своих подчиненных к «героическим» трудам, институционально ориентированные лидеры связывают эти усилия с организационными целями, а лично ориентированные лидеры — с личными целями. Здесь уместно вспомнить о такой составляющей трудового потенциала, как нравственность.

Наряду с созидательными управленческими процессами и средствами, существует так называемое «разрушительное управление» («терминаторный менеджмент»), которое оперирует методами дезорганизации, декоординации, дестимулирования, демотивации, декомпетенции и т.д...

Уничтожение компетентных работников или компетентности — нарочито громкое выражение, отражающее очень нежелательные процессы, средства, стили, методы и даже системы. В повседневной трудовой суеде этот вид терминаторства наиболее распространен и наименее заметен. «Выдавливая» компетентных людей, руководитель вынужден ис-

---

<sup>7</sup>Вэттен Д., Камерон К. Развитие навыков менеджмента. – СПб.: ИД «Нева», 2004. – С.347.

кать им замену, но, как мы знаем, ничего дороже человеческого капитала не существует. И, следовательно, мы имеем дело с уничтожением *самого дорогого капитала*.

Типы руководителей – терминаторов:

1.«Хочет, как лучше, а получается хуже». В основе — иллюзорные представления о реальном положении вещей.

2.«Недоверчивый к другим и доверяющий себе». В основе — собственная «незамечаемая» некомпетентность руководителя и игнорирование компетентности других.

3.«Создание чехарды в компетентности». Компетентным работником поручаются простые задания, а недостаточно компетентным — сложные. Компетентные дисквалифицируются, а малокомпетентные становятся полностью некомпетентными (хотя иногда срабатывает эффект «брошенный в воду учится плавать», если не тонет).

4.«Подстраховщик своих подчиненных». Подмена руководителем своих работников собой приводит к их деквалификации, утрате инициативы, самостоятельности, снижению привлекательности труда. Работник живет так же в атмосфере постоянного недоверия к уровню его компетентности, как и в случае 2. В то же время руководитель не имеет времени решать жизненно важные перспективные проблемы организации, поскольку его «заедает текучка». Например, руководитель такого типа рассматривает лично все бумаги, поступающие в организацию, на всех ставит резолюцию, считая, что тем самым контролирует все происходящее в фирме. На самом деле при таком объеме контроля его эффективность низка, поскольку превосходит пределы возможности человеческого мозга.

5.«Паук-интриган». Компетентные работники вовлекаются в аппаратные игры, интриги, паутину доносов, слухов, подсиживания, поклепов, сплетен, домыслов и т.п. Им уже не до работы.

6.«Выжимала результатов». Результаты достигаются, как правило, при игнорировании мотивов работников, принижении внимания к стимулированию, правильной организации труда и его условиям. По схеме поведения Томаса, это тип управления — принуждение.

Результат этих стилей управления в нормальной рыночной экономике примерно одинаков: низкий уровень использования потенциала работников, отсутствие возможности их развития, высокая текучесть, низкая конкурентоспособность и выживаемость организации. Табл. 8.7 показывает взаимосвязь между факторами уничтожения компетентности и типами руководителей –терминаторов.



Таблица 8.7

Взаимосвязь между факторами уничтожения компетентности и типами руководителей–терминаторов

Факторы уничтожения компетентного персонала	Типы руководителей-терминаторов					
	1	2	3	4	5	6
1. Оттирание работника от выполнения им своих должностных обязанностей и функций				+		
2. Недоверие со стороны своего непосредственного руководителя		+				
3. Выполнение задач и функций (обязанностей), требующих меньшей квалификации			+			
4. Втягивание во внутриколлективные интриги, конфликты, склоки и проч.					+	
5. Низкий уровень организации работы						+
6. Плохие условия труда и быта						+
7. Незаинтересованность в результатах труда из-за низкой оплаты и/или ее задержек						+
8. Создание преград для повышения квалификации, развития работников	+			+	+	
9. Напряженные отношения с руководителем из-за его непрофессионализма (как в профессиональной, так и в коммуникативной сфере)	+	+	+	+	+	+

Обычно терминаторное поведение сопровождается тем, что из-за эгоцентризма, отсутствия коммуникативной компетентности руководитель не понимает последствий своего поведения, его губительности для возглавляемой организации.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Комаров Е.И. Терминаторный менеджмент –как искусство уничтожения компетентных работников//Психология в бизнесе. —М.: Изд –во журнала «Управление персоналом», 1997. –С.22-31.