

*Нигматова Дилбар Зафаровна,  
Старший преподаватель  
кафедры «Региональная экономика и менеджмент»*

*Ниязов Музаффар Абдусаттарович,  
Старший преподаватель  
кафедры «Региональная экономика и менеджмент»  
Национальный Университет Узбекистана имени М.Улугбека,*

## **КОНЦЕПЦИЯ АТРИБУТИВНОГО ЛИДЕРСТВА В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**Аннотация:** Появившиеся в последнее время концепции лидерства в менеджменте пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

**Ключевые слова:** концепция, менеджмент, лидерство, атрибут, эффект, стиль.

*Nigmatova Dilbar Zafarovna,  
Senior Lecturer  
Department of Regional Economics and Management  
Niyazov Muzaffar Abdusattarovich,  
Senior Lecturer  
Department of Regional Economics and Management  
National University of Uzbekistan named after M. Ulugbek*

## **THE CONCEPT OF ATTRIBUTIVE LEADERSHIP IN MANAGEMENT**

**Annotation:** The recent concepts of leadership in management attempt to combine these two well-studied aspects together, to conduct a situational analysis of effective leadership as a combination of leadership traits and their manifestations in behavior.

**Keywords:** concept, management, leadership, attribute, effect, style.

Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана также еще тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении. Традиционные и ситуационные концепции лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены.[1] К сожалению, на практике это не всегда так. Далее, традиционные и ситуационные подходы делают односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, то есть провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в поведении.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего.[2] Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лени, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например, резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-

другому. Этот подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос «почему люди ведут себя так, а не иначе?». При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного. Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.[3]

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень отличия, последовательность и степень уникальности.

Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания.

Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется.

И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих. На процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик (внутренние причины), тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами. Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи – внутренним. По-другому

рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.[4] По данной модели были проведены исследования и их результаты представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители - в подчиненных;

- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;

- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего, приведет к выявлению руководителем внутренних причин;

- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя, скорее всего к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;

- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;

- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели скорее всего происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, т.е. подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего. При этом в зависимости от эффективности лидерства спираль отношений «лидер – последователи» может раскручиваться вверх (отношения дают больший эффект) или вниз (отношения дают меньший эффект). Последнее может, в конечном счете, привести к разрыву отношений между участниками – увольнению работника или уходу руководителя.[5]

Изучая взгляды подчиненных на действия руководителя, исследователи столкнулись с фактом, что в этих взглядах отражается уже сложившееся у подчиненного ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации.

Это явление получило название стереотипного лидерства. Стереотип лидера вырастает в сознании людей как набор специфических, а также более общих характеристик. Подмечено, что помимо институциональных (имидж лидера для определенного типа организаций) существуют национальные стереотипы лидерства. Например, восточная и азиатская культуры в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность заданий, широкое использование тактики манипулирования. Большой упор на участие подчиненных в управлении присущ лидерам в малых странах Западной Европы и Скандинавии, где национальная культура ориентирует людей на небольшую «дистанцию власти». Групповой подход к работе считается типичным для лидеров в странах Средиземноморья и Юго-Восточной Азии, национальные культуры которых поддерживают дух истинного, а не навязанного коллективизма.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Calder B. An attribution theory of leadership // Staw B. M., Salancik Q. R. (eds.) *New directions in organizational behaviour*. Chicago, 1977. P. 198.
2. Кетс де Врис М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. - 311 с.
3. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ., под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002. - 336с.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2002. - 800 с.
5. Bass W.M., Stogdil S. *Handbooks of Leadership*. - N.Y.: Free Press, 1990. - 349 p.