

Модель опосредованного обмена в транзакционном лидерстве

П. АВДЕЕВ

Теоретические предпосылки теории транзакционного лидерства: поведенческая психология и теории обмена. Теория транзакционного лидерства является ответвлением от теорий социального обмена, которые в свою очередь являются подразделом социально-бихевиорального направления в психологии. Зачатки бихевиористских идей, объясняющих социальные процессы, можно видеть в трудах классиков бихевиоризма: И.П. Павлова, Дж. Уотсона, Б.Ф. Скиннера, которые объясняли любое поведение через понятие условного рефлекса.

Особое внимание здесь следует уделить фигуре Б.Ф. Скиннера, который ввел понятие «оперантное обучение» [8]. Последнее, в свою очередь, предполагает образование условного рефлекса за счет подкрепления – поощрения или наказания того или иного поведения. Поведение, которое поощряется, имеет большую вероятность повториться при предъявлении данного стимула, нежели поведение, за которое субъект получает наказание. Причем, как показали исследования других представителей поведенческого направления, важно не любое подкрепление, а именно то, которое соответствует потребностям субъекта. Таким образом, ученый пытается объяснить поведение и психику человека. В частности, он в своей работе [9] указывает на то, как формируется путем подкрепления такая социальная функция, как речь.

Все же полностью переложить данное учение на социальную сферу смог другой ученый – Джордж Каспар Хоманс. Он стал одним из родоначальников одного из поведенческих течений в социальной психологии – теории обмена.

Теория социального обмена – направление, рассматривающее обмен различными

социальными благами как основу общественных отношений, на которой вырастают различные структурные образования (власть, статус и др.). Согласно теории обмена, поведение человека в настоящий момент обусловлено его предыдущим опытом и теми подкреплениями, которые он получал ранее.

Ученому удается перевести на язык бихевиоризма социальные процессы, введя такие понятия, как «деятельность», «чувство», «взаимодействие», «нормы». Все эти понятия рассматриваются сквозь призму измеримого поведения. Отсюда вытекают такие критерии, как «количество» деятельности и «издержки» деятельности. Далее Дж. К. Хоманс вводит шесть постулатов, определяющих социальное поведение индивида [7]. Читатель может ознакомиться с этими постулатами, соответствующей литературой, мы же постараемся раскрыть их суть кратко.

Идея данных постулатов сводится к следующему: поведение индивида будет определяться его ожиданиями от данного социального взаимодействия. Ожидания определяются предыдущим опытом. Индивид будет выбирать тот тип поведения, который приводил к подкреплению ранее, ценность подкрепления которого выше ценности подкрепления альтернативных типов поведения, издержки на реализацию которого меньше ценности ожидаемого подкрепления. Ценность подкрепления снижается при слишком частом получении данного подкрепления (постулат пресыщения). Исследователь также указывает, что при отсутствии ожидаемого подкрепления у индивида может возникнуть состояние агрессии, которое само по себе будет иметь более высокую ценность в будущем. Если же индивид получит ожидаемое

подкрепление, то он скорее будет склонен к одобряемым видам поведения.

В отличие от экономического обмена социальный обмен носит диффузный характер. Это означает, что взаимные выгоды социального обмена имеют скорее психологическую ценность (власть, статус, общение и др.), экономически и юридически конкретно не фиксируются.

Д. Тибо и Г. Келли развили концепцию обмена и даже попытались реализовать ее на практике. Свою теорию они назвали «теория взаимодействия исходов». Они также рассматривают любое взаимодействие как обмен. Предполагается, что любое социальное взаимодействие ведет к определенному исходу, то есть вознаграждениям и потерям каждого из участников данного взаимодействия.

Подкрепление поведения происходит только в том случае, если участники взаимодействия имеют позитивные исходы, то есть если их вознаграждения превосходят потери. Каждый индивид оценивает возможный исход взаимодействия. Ценность исхода взаимодействия определяется в сравнении с двумя стандартами: уровень сравнения индивида (средняя величина позитивных исходов, которые он имел в прошлом); уровень сравнения альтернатив (результат сравнения выгод от вступления в различные взаимоотношения).

Основным техническим приемом прогнозирования поведения является матрица исходов [11]. В таблицу заносятся все возможные варианты поведения каждого участника взаимодействия и обозначаются издержки и вознаграждения. Таким образом, составив матрицу исходов и выделив наиболее выгодный способ взаимодействия, можно предугадать поведение индивида

В отличие от Дж.К. Хоманса, который применял свою теорию в довольно узком контексте – контексте межличностного взаимодействия, П.М. Блау решил рассмотреть социологические аспекты обмена, причем не только в межличностных отношениях, но и в различных типах социальных структур [2]. Так, он указал на то, что в больших социальных структурах обмен

часто носит не прямой, а косвенный характер и регулируется, в свою очередь, факторами нормативности и контроля. Однако, что для нас более важно, исследователь рассматривает сквозь призму теорий обмена такие понятия, как власть и принуждение. Для пояснения этих феноменов он вводит для рассмотрения ситуацию неравновесного обмена (в то время как Дж. К. Хоманс в своей работе рассматривал по большей части обмен равновесный, при котором количество вознаграждений и издержек равны для каждой стороны взаимодействия).

Когда одна из сторон в чем-либо нуждается, но не может предложить ничего в обмен, возможна реализация следующих альтернатив: принуждение; поиски другого источника благ; попытка получить блага бесплатно; предоставление в генерализованный кредит самого себя, то есть подчинение другой стороне (как и проявляется феномен власти). В том случае, если последний вариант реализуется целенаправленно, следует говорить о феномене лидерства.

Становление лидера определяется прежде всего групповыми процессами. Группа образуется, потому что людей влечет в нее. Они чувствуют, что внутри нее взаимоотношения приносят больше вознаграждений, чем взаимоотношения в других группах. Для того, чтобы их приняли в эту группу, потенциальные участники группы должны предложить ее членам вознаграждение, доказав, что сумеют это вознаграждение обеспечить. Отношения с членами группы будут налажены, когда члены группы получают ожидаемое вознаграждение.

На ранних стадиях формирования группы конкуренция в борьбе за общественное признание служит тестом, выявляющим потенциальных лидеров. Последние обладают большими возможностями вознаграждать. Другие же хотят получать вознаграждения, предлагаемые потенциальными лидерами, и это обычно компенсирует их боязнь зависимости. В конце концов те, кто располагает наибольшими возможностями вознаграждения, становятся лидерами.

В рамках менеджмента и управления предпочтением основным реализатором идеи обмена,

чье имя часто ассоциируется с концепцией транзакционного лидерства, является Дуглас МакГрегор со своей теорией «Х». Теория «Х» также является одной из теорий мотивации работников и предполагает, что эффективного исполнения своих обязанностей от работника можно добиваться путем использования метода «кнута и пряника», то есть поощряя работников за выполнение задания и наказывая за невыполнение.

Наконец, мы переходим непосредственно к теории транзакционного лидерства, основным представителем которой можно считать Е.П. Холландера.

Понятие транзакции в транзакционном лидерстве. В основу транзакционного подхода к пониманию лидерства, разрабатываемого Е. Холландером, положено понимание лидерства как отношений обмена между лидером и последователями [4]. Суть этих взаимоотношений состоит в следующем. Лидер предоставляет последователям ряд выгод в виде: организации их действий; разъяснения специфики ситуации; ориентировки в направлении приложения усилий; внимания к людям. Таким образом, своей активностью лидер в целом способствует достижению групповых целей. Отвечая взаимностью, последователи также вознаграждают лидера признанием, уважением, готовностью к принятию его влияния. Иными словами, лидер содействует успеху группы в решении задачи и обеспечении справедливости во взаимоотношениях ее членов в обмен на уважение с их стороны и принятие его влияния. Результатом подобного обмена является возрастание легитимности лидерской роли, способствующее, в свою очередь, усилению влияния лидера и одобрению его влияния последователями.

Е. Холландер и Д. Джулиан [5] выделили две характеристики, релевантные подавляющему большинству ситуаций лидерства: компетентность в ведущей групповой деятельности; мотивация относительно группы и ее задачи. Согласно данным исследований Е. Холландера и Д. Джулиана, именно восприятие последователями компетентности лидера в решении задачи и его мотивации относительно задачи и

интересов группы обуславливают рост его легитимности и влияния.

Идиосинкразический кредит. Теория обмена получила свое развитие в еще одной концепции транзакционного лидерства – концепции идиосинкразического кредита [6]. Идея идиосинкразического кредита нацелена объяснить, каким образом происходит развитие группы и внедрение инноваций в результате деятельности лидера в терминах обмена.

Е.П. Холландер отошел от мнения, что лидер должен быть наиболее ярким олицетворением норм той группы, членом которой он является. В таком случае лидер должен бы был выполнять лишь стабилизирующую роль. В теории рассматриваемого нами автора лидерство, наоборот рассматривается как деятельность инновационная и новаторская. Однако для внедрения тех или иных инноваций и для перехода группы на новые этапы развития необходимо отойти от установленных норм и правил, проявить девиантное (отклоняющееся) поведение, что в обычной ситуации не будет воспринято группой позитивно.

Однако для достижения целей группы лидеру все-таки приходится выходить за принятые рамки. В таком случае ему со стороны последователей предоставляется так называемый «кредит» доверия. Это и называется идиосинкразическим кредитом. Размер кредита определяется заслугами данного лидера в прошлом, то есть группа готова предложить тем больший размер кредита, чем чаще оправдывались действия лидера в прошлом, и, наоборот, кредит будет тем меньше, чем реже действия лидера в прошлом достигали результата. Таким образом, если действия лидера привели к цели в данном случае, его кредит на будущее будет увеличен. Величина кредита, получаемого лидером от группы, зависит еще и от способа достижения им лидерской роли – путем выборов или путем назначения.

Именно идиосинкразическим кредитом в рамках теории обмена можно объяснить такие феномены, как легитимность власти и доверие к лидеру.

Концепция LMX (лидерско-последовательский обмен). Еще одна важная концепция в рамках теорий обмена и трансакционного лидерства – это концепция границ и уровня обмена между лидером и последователями. Представители теории LMX (Leader-Member Exchange) заявили, что нельзя рассматривать процессы обмена между лидером и группой в целом, необходимо рассматривать отношения лидера с каждым из его подчиненных в отдельности [3].

Модель LMX разделяет подчиненных на два типа:

1. Компетентные работники с ярко выраженной мотивацией, которых руководители считают заслуживающими доверия (in-group employees).

2. Некомпетентные работники, имеющие репутацию не заслуживающих доверия и лишённых мотивации (out-group employees).

В модели LMX также различаются два стиля руководства: основанное на реализации формальных властных полномочий; основанное на убеждении. С некомпетентными подчиненными руководители реализуют первый тип руководства и поручают им не очень ответственную и не требующую больших способностей работу. Личные контакты между руководителем и подчиненными в этом случае практически отсутствуют. С компетентными подчиненными руководители ведут себя как наставники и поручают им важную, ответственную работу, выполнение которой требует определенных способностей. Между такими подчиненными и руководителем устанавливаются личные отношения, включающие поддержку и понимание.

Данная модель говорит нам о существовании «круга» обмена. Лидер находится в центре, а подчиненные – на разном расстоянии от него. Чем дальше подчиненный находится от центра «круга», тем менее интенсивно происходит обмен, тем более формальны контакты и тем менее эффективен результат деятельности диады.

Модель ценностного обмена по Р.Л. Кричевскому. Следующей моделью, которую мы рассмотрим в рамках обсуждения трансакционного лидерства, является модель ценностного обмена по Р.Л. Кричевскому. Данную модель, в свою очередь, можно рассматривать

как определенный ответ на критику трансакционного лидерства со стороны теоретиков другого направления – трансформационного лидерства. В частности, трансакционное лидерство описывается ими часто как способ удовлетворения лишь низших потребностей человека. Данный подход нельзя считать верным, поскольку трансакционное лидерство как теоретический конструкт предполагает обмен благами, направленными на удовлетворение потребностей индивида. В свою очередь, не уточняется, что эти потребности должны быть именно низшими, то есть теория рассматривает любые потребности. Однако между трансформационным и трансакционным лидерством имеются другие отличия, о которых следует говорить отдельно.

Идею непосредственного удовлетворения потребностей, а не простого обмена благ в рамках теорий обмена можно найти у Р.Л. Кричевского. Автор указывает на важность оценки не самих объектов обмена, а той ценности для индивида, которую они в себе несут.

«Ценность есть материальный или идеальный предмет, представляющий значимость для человека, то есть способный удовлетворять его потребности, отвечать его интересам» [12]. Ценностные характеристики, актуализируемые индивидами в ходе групповой деятельности с пользой для всей группы, как бы обмениваются на авторитет и признание членов этой группы, также являющиеся важными ценностями.

Ценностный обмен может осуществляться на двух уровнях, в зависимости от степени развития группы: диадном (когда группа еще не функционирует как целое); групповом (когда группа сложилась как системное образование).

Критика трансакционного лидерства со стороны представителей трансформационного подхода. Как уже было отмечено выше, трансакционное лидерство критикуется представителями теории трансформационного лидерства [1]. Последние утверждают, что трансформационное лидерство направлено на удовлетворение потребностей более высокого уровня. Основное различие этих двух направлений удобнее всего обозначить через аналогию с понятиями трансформационных и трансакционных издержек. Первые направлены на преобразование

того или иного объекта, вторые – на операции, производимые с этим объектом, но не связанные с его производством и преобразованием. Теоретики трансформационного лидерства также говорят о том, что транзакционное лидерство направлено лишь на обмен и взаимодействие, в то время как трансформационное лидерство предполагает преобразование субъектов обмена (их развитие, реализацию их потенциала). Последнее представляется в большей мере маркетинговым ходом, а сама критика рассматривается как неуместная по ряду причин.

Главная причина состоит в том, что сама по себе теория обмена и транзакционного лидерства является более общей по отношению к теориям трансформационного лидерства. Если исходить из поведенческой психологии, то следует отметить, что любое наше поведение движимо потребностями, а потребность, в свою очередь удовлетворяется с помощью подкрепления, вне зависимости от того, на каком уровне находится данная потребность. Таким образом, последователь в рамках транзакционного лидерства может получить от лидера как минимальное материальное подкрепление, которое будет достаточно для удовлетворения его физиологических потребностей, так и получить в лице лидера хорошего друга, что удовлетворит социальные потребности индивида. Наконец, лидер может предоставить возможности для самореализации индивида, и тогда он затронет его высшие потребности. Правда, трансформационные теоретики делают акцент именно на этой конечной потребности – самореализации в той или иной сфере, нежели на том, что возможность самореализации исходит от лидера, что сути, впрочем, не меняет.

Если же мы рассматриваем транзакционное лидерство в более узком масштабе, где «трансформационисты» указывают на процесс лидерства, при котором в случае обмена лидер просто подкрепляет те или иные действия последователей, а в случае же трансформации происходит преобразование индивида, то есть его воспитание и обучение, то мы опять же наткнемся на вышеописанную проблему. Ведь подкрепление также используется как механизм научения, а, следовательно, обмен может быть

использован и для трансформации последователей.

Кстати, схожим образом отвечает на критику и сам Е.П. Холландер, называя трансформационное лидерство лишь более высокой формой обмена [4, 18].

Однако у концепции транзакционного лидерства действительно существуют определенные недостатки. Не совсем ясны механизмы и конкретные способы реализации транзакционного лидерства. Теория не рассматривает иные механизмы научения, открытые в поведенческих науках: имитационное научение, когнитивное научение. И, что также важно, теория не дает ответ на вопрос, что отличает руководителя-менеджера от руководителя-лидера. Очевидно, что их может отличать разный набор выдаваемых подкреплений, но сам этот вопрос еще не исследован.

Подробно различия руководителя и лидера были рассмотрены в другой статье [10]. Наша задача в данном случае перевести написанное в статье на язык обмена, с целью описания различий руководителя и лидера в рамках транзакционного подхода. Для этого мы хотели бы предложить модель опосредованного обмена в транзакционном лидерстве.

Модель опосредованного обмена. Данная модель предназначена отделить руководителя от лидера в рамках транзакционного направления, и по своей сути очень проста. Одним из основных отличий руководителя от лидера, как уже было отмечено, является заменимость первого и уникальность второго, то есть лидера нельзя заменить безболезненно для последователей [10].

В рамках теорий обмена мы будем рассматривать это различие за счет двух понятий: «подкрепление» и «средство достижения подкрепления».

В случае руководства подкрепление отделено от средства его достижения. Руководитель выступает средством достижения того или иного результата, средством удовлетворения той или иной потребности, однако само подкрепление исходит не от руководителя. Например, индивид хочет получать определенную сумму денег и ему безразлично, каким руководством он ее получит.

Наилучшим руководителем будет тот, кто обеспечит наименьшие издержки последователя, понесенные им с целью удовлетворения потребности. Так, тот же индивид выберет себе в качестве руководителя того человека, под чьим руководством он сможет с наименьшими для себя издержками добиваться получения данной суммы (тоже можно говорить о карьерных возможностях, знаниях, навыках и т.д.). При руководстве объект желаний последователя находится вне фигуры руководителя. В связи с этим именно руководителя мы относим на счет трансформационного лидерства, так как оно предполагает прежде всего реализацию потребностей подчиненного, нежели привязку его к лидеру (правда это высказывание справедливо лишь в теории, поскольку многие элементы трансформационного лидерства направлены на формирование харизмы лидера и его образа, от которого и будет зависеть состояние подчиненных).

При лидерстве подкрепление и способ его достижения неотрывны от фигуры лидера. Например, индивид восхищается данным человеком и хочет работать лишь под его руководством вне зависимости от того, какую сумму он будет получать. Лидер обладает определенными уникальными характеристиками (в глазах последователя), в их числе манера общения, способ поведения и т.д., которые вызывают положительные эмоции у последователя, что и делает его лидером. Переводя на язык обмена: лидер – это индивид, обладающий уникальным набором подкреплений. Безусловно, такая уникальность является субъективной, она формируется в восприятии последователей.

Лидер и руководитель могут сочетаться в одном лице. Такой человек будет одновременно приятен в общении и эффективен в достижении целей. И, наоборот, неэффективность руководителя как менеджера будет плохо сказываться на нем и как на лидере. Это говорит о том, что ряд лидерских и менеджерских характеристик пересекаются. Также исходя из концепции LMX, рассмотренной выше, и интегрируя ее с моделью опосредованного обмена, мы можем говорить, что при переходе индивида от взаимодействия с ближним кругом влияния («in-group employees») к взаимодействию с дальним кругом влияния («out-group employees»), он одно-

временно меняет свою позицию, переключаясь с лидера на руководителя. Связано это во многом с уникальностью близких личных контактов и унифицированностью формальных. Наиболее эффективными с позиции LMX модели являются взаимоотношения в близком круге влияния, то есть отношения лидера и последователя, а не руководителя и подчиненного.

Литература

1. Bass B.M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*. 1990. 13. Pp. 26–40.
2. Blau P. Social Exchange // *International Encyclopedia of the Social Sciences*. V. 7. N.Y.: Macmillan. 1968.
3. Graen G. B.; Uhl-Bien, M. The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6 (2): 1995. Pp. 219–247.
4. Hollander E.P. *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. N.Y.: Routledge. 2009. 263 p.
5. Hollander E.P., Julian J.W. Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Processes. *Psychological Bulletin*. Vol. 71. 1969. Pp. 387–397.
6. Hollander E.P. Influence processes in leadership-followership: inclusion and the idiosyncrasy credit model. In Donald A. Hantula. *Advances in Social and Organizational Psychology: a Tribute to Ralph Rosnow*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. 2006. pp. 293–312.
7. Homans G. *Social Behavior as Exchange*. N.Y.: Harcourt, 1974.
8. Skinner B.F. *The behavior of organisms*. N.Y.: Appleton-Century-Crofts; 1938.
9. Skinner B.F. *Verbal behavior*. N.Y.: Appleton-Century-Crofts; 1957.
10. Авдеев П.С. Руководство и лидерство: теоретико-сравнительный анализ понятий // *Экономика и управление: научно-практический журнал*. 2016. № 4.
11. Келли Г., Тибо Дж. Межличностные отношения. Теория взаимозависимости // *Современная зарубежная социальная психология*. М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984. С. 61–81.
12. Кричевский Р.Л. *Психология лидерства: учеб. пособие*. М.: Статут. 2007. С. 73–90.