

# Тема 4.

Теории ситуационного  
лидерства  
(4 часа)

# Вопрос 1. Сущность концепции ситуационного лидерства

*Ситуационный подход (начало 1960-х гг.)* утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют **ситуационные факторы**, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.



# **Концепция ситуационного лидерства -**

**для эффективного управления  
стили поведения**

**и личные качества руководителя  
должны соответствовать**

**конкретным ситуациям,**

**т.е. руководитель должен уметь вести  
себя по-разному в различных ситуациях**

# Ситуационный подход к изучению лидерства

*Ситуационный* подход к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить **причинно-следственную связь** в отношениях лидерства, позволяющую **предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.**

# Концепции ситуационного лидерства

1. континиум лидерского поведения  
**Танненбаума – Шмидта**
2. модель ситуационного лидерства  
**Фидлера**
3. модель ситуационного лидерства  
**Херсея и Бланшарда**
4. модель «путь-цель» **Хауза-Митчелла**
5. модель ситуационного лидерства  
**Стинсона - Джонсона**
6. ситуационная модель принятия решения  
**Врума - Йеттона - Яго**

# **1. Континиум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта**

# Определяющие факторы поведения

- В соответствии с данной моделью лидер выбирает **один из семи возможных образцов** поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства **трех факторов**:
  - 1) самого лидера,
  - 2) его последователей,
  - 3) создавшейся ситуации.

# Модель Танненбаума-Шмидта

Авторитарный  
стиль

Ориентация на **работу**



Демократический  
стиль

Ориентация на **отношения**



1. Лидер **принимает** решение и **объявляет** о нем

2. Лидер **убеждает** последователей в своих решениях

3. Лидер **выдвигает** идеи и **предлагает** их обсудить

4. Лидер **предлагает** вариант решения проблемы

5. Лидер **формулирует** проблему, изучает предложения и **принимает** решение

6. Лидер **определяет** условия и **предлагает** группе **принять** решение

7. Лидер **определяет** условия в которых его **последователи** имеют право **принятия** решения

# Характеристика лидерских стилей

Различие между двумя крайними лидерскими стилями основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека.

**Демократ** полагает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования.

**Автократ** считает, что власть дается его позицией в группе/организации и что люди внутренне ленивы и на них трудно полагаться.

В первом случае имеется возможность участия в управлении, во втором — цели, средства и политику определяет сам лидер.

# Проблемы развития модели

Последующее развитие данной модели столкнулось с трудностями учета всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении причинно-следственных связей в отношениях лидерства.

Так, развитие процессов интернационализации в бизнесе и резкое увеличение количества участников этих процессов сломали традиционные представления об управлении и сделали переход к отношениям лидерства **еще более трудным.**

## 2. Модель ситуационного лидерства Ф.Фидлера

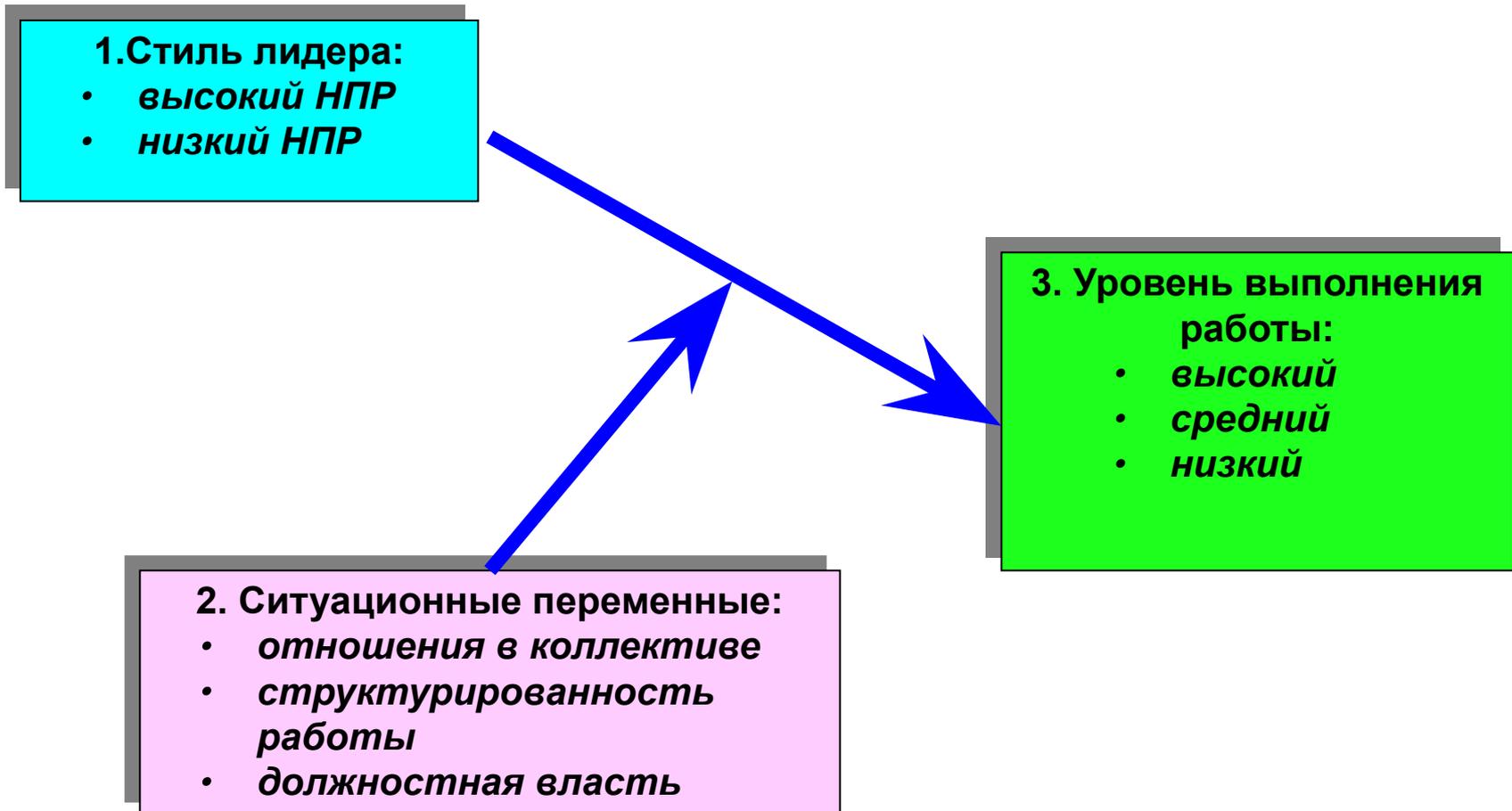
# Заслуги ученого Фидлера

Фреда Фидлера справедливо считают **основателем теории ситуационного лидерства**. Его модель, работу над которой он начал в середине 60-х гг., позволяет предсказать **эффективность рабочей группы**, ведомой лидером.

В модели используются **три составляющие**, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля.

# Модель Фидлера

- Лидеры: с *высоким НПР* и с *низким НПР*
- Лидерство ситуационно
- Эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает возможность лидеру влиять на других людей



# Расшифровка НПР

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик **наименее предпочитаемого работника (НПР)**.

В соответствии с этой шкалой, респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать **наименее успешно**.



# Результаты оценки

Руководитель, набравший в результате анкетирования **73 балла или более**, признается руководителем, ориентированным **на отношения**.

Сумма **менее 65 баллов** указывает на руководителя, ориентированного **на работу**.

Диапазон **65 - 72 балла** соответствует **смешанному** стилю лидерства.

Фидлер утверждал, что ни один из этих двух типов лидера не является более эффективным, чем другой, поскольку эффективность лидерства зависит от сложившихся обстоятельств - ситуации.

# Контролируемость или благоприятность ситуации

определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей.

Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими **тремя переменными**.

# Характеристика ситуационных факторов

## **1) тип взаимоотношений между руководителем и подчиненными.**

Этот фактор отражает уровень уважения, доверия и поддержки последователей (сотрудников) по отношению к лидеру. Принимая лидера, последователи стараются делать все возможное для эффективного достижения поставленных целей;

## **2) степень структурированности задачи, решаемой коллективом.**

Под структурированностью задачи понимается:

- четкость и понятность формулировки задачи;
- степень обоснованности (логичности, реалистичности) и специфичности задачи;
- степень знакомства исполнителей с поставленной задачей и соответствие их квалификации данной задаче;
- возможность использования различных способов решения задачи и степень осведомленности исполнителей о наличии этих способов;

## **3) должностные полномочия лидера- форма и сила власти руководителя.** Этот фактор отражает:

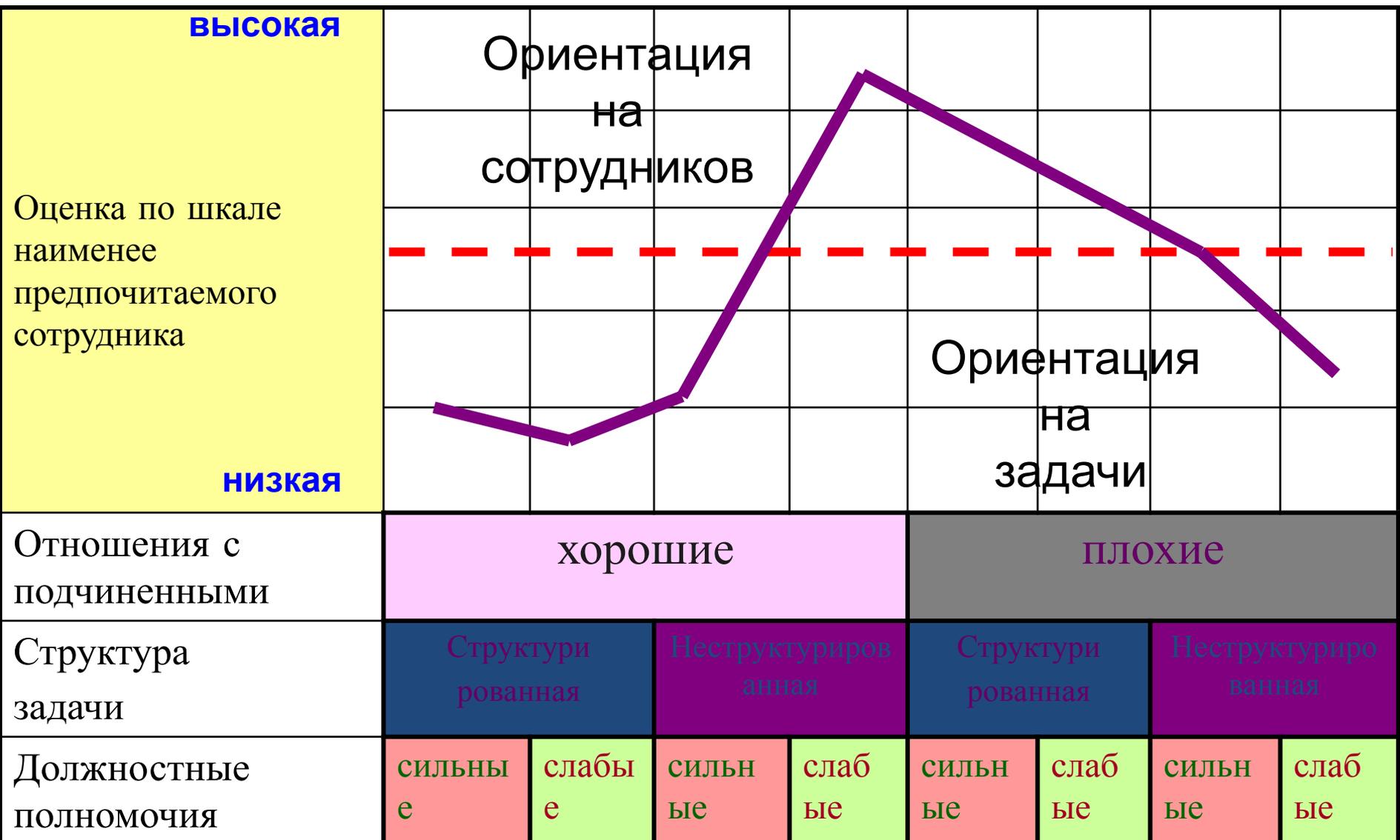
- уровень формальной власти лидера на основе занимаемой им должности;
- степень эффективности (достаточности) формальной власти в данной ситуации;
- возможность адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

# 8 ТИПОВ СИТУАЦИЙ

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают **восемь** типов *ситуаций* (см. рисунок).

Лидеры с **низким НПР** могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПР, в ситуациях наибольшего благоприятствования **1–3**, а также — при наименее благоприятных условиях **8**.

# Модель Фидлера



# Эффективность лидера с **НИЗКИМ** **НПР**

Будучи мотивированными в основном на выполнение работы/задания, лидеры в **ситуации 1** будут стремиться устанавливать хорошие отношения по работе со своими подчиненными. При этом они принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы/задания. Таким образом возникает ситуация, при которой они могут уделить больше внимания улучшению отношений с подчиненными вместо того, чтобы вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо.

В наименее благоприятной **ситуации 8** эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать.

# Эффективность лидера с высоким НПР

Такой лидер добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятности (**ситуации 4 — 7**). Ситуации 4 и 5 представляют собой случаи, когда последователи выполняют структурированное задание, но в то же время имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно, лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных.

Возможна и другая ситуация, когда лидер обожаем, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо перевести внимание с отношений на работу как таковую.

# **Недостатки** модели Фидлера

1. В модели Фидлера имеется ряд **неясных моментов**. Первый относится к **уровню точности и полноты измерения** лидерского стиля с помощью показателя НПР, предполагающего делать это в одномерном пространстве.
2. Вызывает сомнение утверждение Фидлера об **относительном постоянстве** величины НПР во времени, о его слабой подверженности изменениям.
3. Модель также не предлагает вести поиск эффективности для лидера **сразу по двум направлениям**: отношения и работа.

Однако, несмотря на эти замечания, **модель широко используется** в решении проблем лидерства в организациях.

# Применение модели

- Модель позволяет **подбирать руководителя** в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией.
- Модель также **подсказывает путь изменения ситуации**, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя.
- В конце концов **руководитель сам может сделать что-нибудь для изменения ситуации** в свою пользу.

Подобные меры рассмотрены ниже:

# Изменение **уровня отношений** с подчиненными

1. Больше (или меньше) тратить свое неформальное время на общение с подчиненными (обед, спорт и т.д.)
2. Подобрать нужных себе людей
3. Прикрепить наставников к тем, в ком не уверены
4. Поднять мораль у подчиненных, добившись осязаемых результатов

# Изменение **уровня** **структурированности** работы

- *В случае желаниа иметь **менее структурированную** работу:*
  - Напроситься на трудное и необычное задание
  - Передать часть решений по работе подчиненным
  
- *В случае желаниа иметь **более структурированную** работу:*
  - Заручиться инструкциями свыше
  - Разделить работу на более мелкие и структурированные части или этапы

# Изменение **уровня** позиционной **власти** в организации

- *В сторону повышения:*
  - Используя всю имеющуюся власть, показать подчиненным, кто есть кто
  - Обеспечить получение информации последователями только через Вас
- *В сторону понижения:*
  - Призвать подчиненных к участию в управлении
  - Делегировать часть власти заместителям и помощникам

# Рекомендации по обучению лидера

Руководителя можно обучить тому, как стать эффективным лидером. Это **намного труднее, чем изменить ситуацию**, в которой находится лидер.

Однако, по мнению Фидлера, через обучение и опыт все-таки можно улучшить способности лидера использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования.

Это означает, что программа обучения может быть полезной лидеру, ориентированному на отношения. Но, в то же самое время, она может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

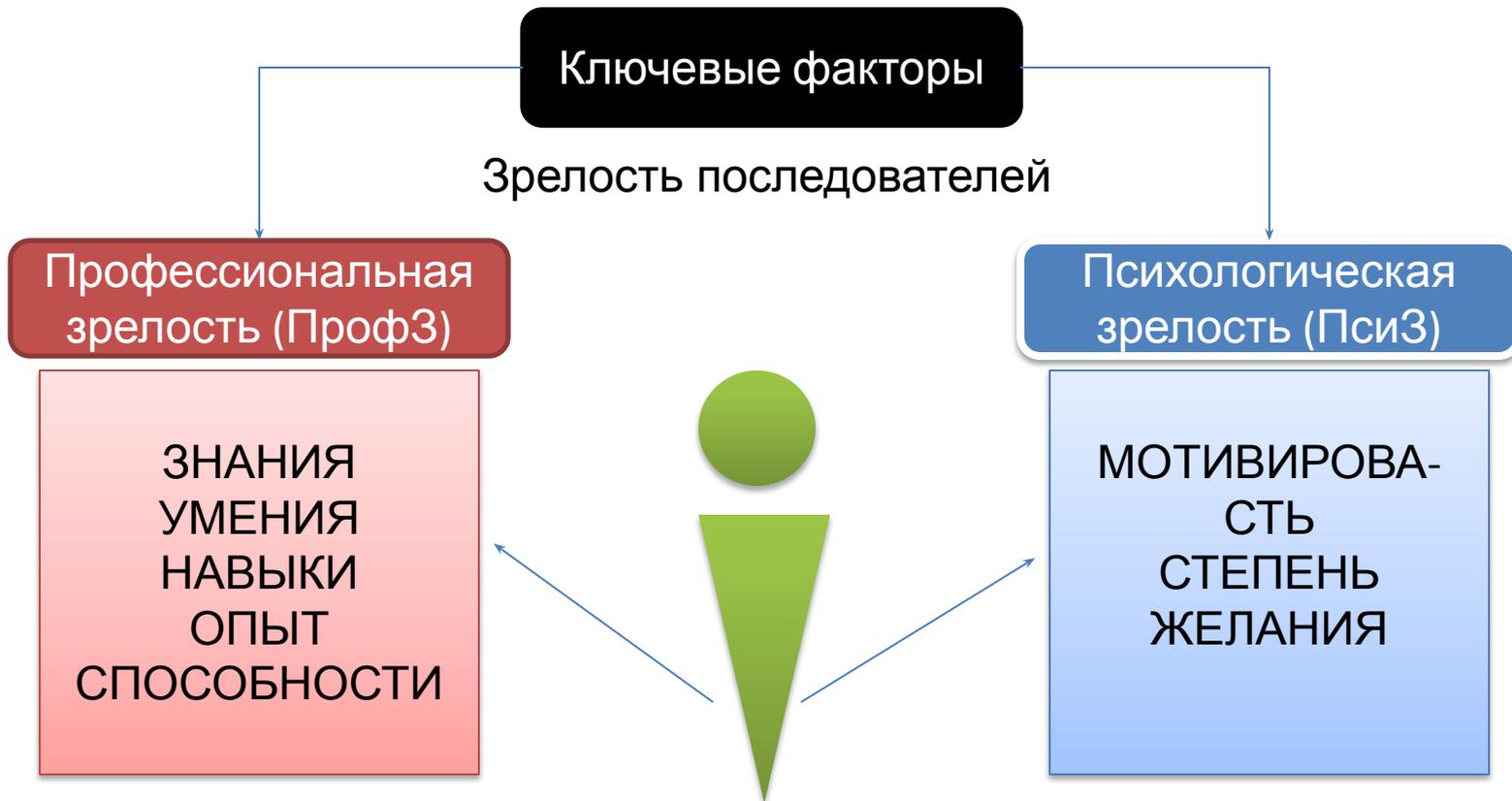
# 3. Модель ситуационного лидерства Поля Херси и Кена Бланшара

# *Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара.*

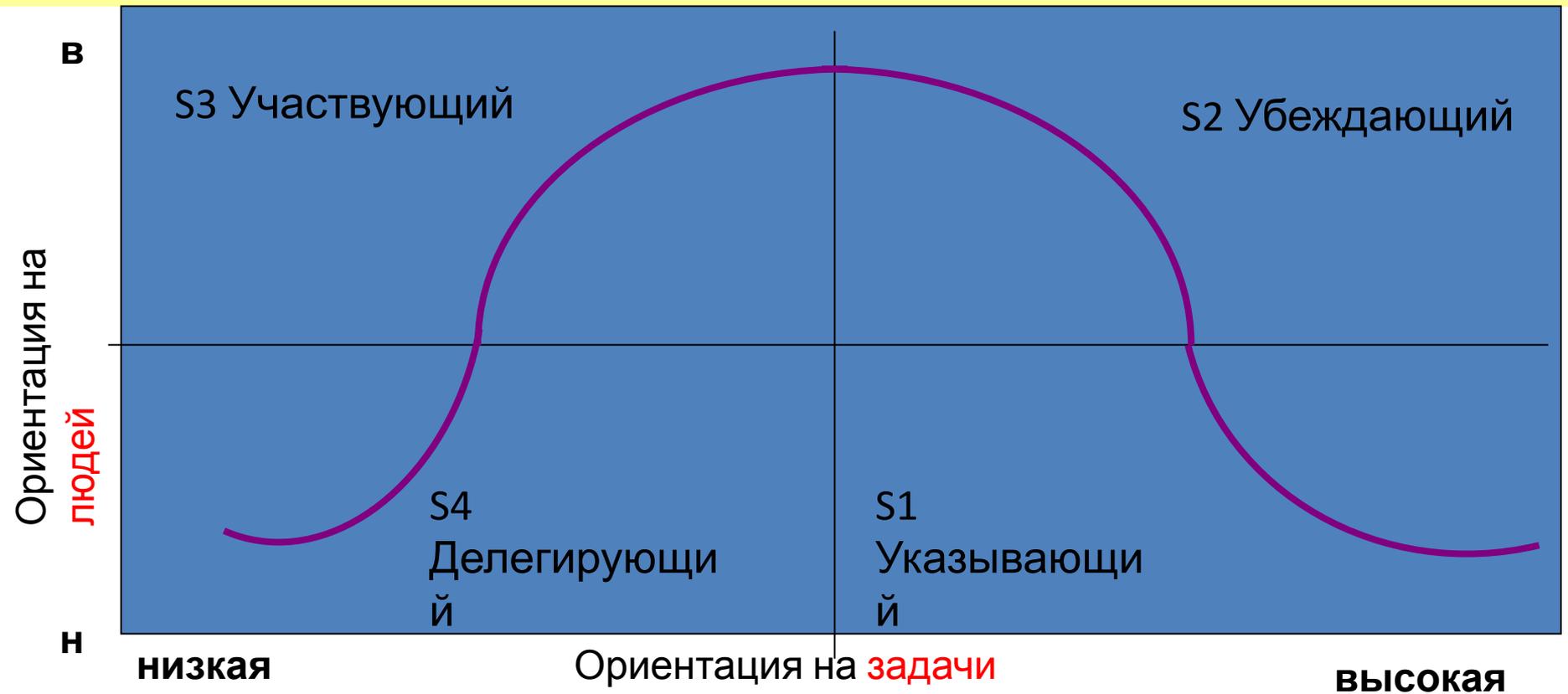
- Данная теория утверждает, что эффективный стиль руководства должен быть всегда разным в зависимости от **зрелости** исполнителей или **готовности** подчиненных.
- Готовность определяется тем, насколько люди способны и хотят выполнить то или иное конкретное задание.



# Факторы зрелости последователей



# Модель Херси и Бланшара



	Зрелость подчиненного		
высокая	умеренная		низкая
R4	R3	R2	R1
<b>Хочет и может</b>	<b>Может, но не хочет</b>	<b>Хочет, но не может</b>	<b>Не хочет и не может</b>

# Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

1. Самые эффективные стили лидерства зависят от **«ЗРЕЛОСТИ»** исполнителей
2. Зрелость - **способность нести ответственность за своё поведение**, желание достигнуть поставленной цели, образование и опыт в отношении конкретной задачи
3. Зрелость **не является постоянным** качеством лица/группы
4. В зависимости от ситуации **меняется поведение** и группы, и руководителя

## **4 стадии зрелости последователей:**

- R1.** Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.
- R2.** Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.
- R3.** Люди способны работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.
- R4.** Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

# Как работать с разными типами

- если мы понимаем , что сотрудник относится к типу **R4** – просто делегируем выполнение задачи;
- если **R3** - обговариваем с сотрудником план действий, формы стимулирования;
- если **R2** - оказываем поддержку, наставничество, обучение, вырабатываем чёткий план работы;
- если **R1** - вырабатываем чёткий план действий, жестко контролируем факт выполнения.
- На это может уйти достаточно времени и сил , но вероятность , что задачи будут выполнены, а сотрудник перейдёт на другой уровень знаний и приверженности будет значительно выше

# Первый стиль - S1

## (указывающий стиль – «давать указания»)

предполагает, что в отношении подчиненных с **низким уровнем зрелости** лидер в большей степени должен ориентироваться на задачу и в меньшей - на человеческие отношения.

Такое поведение руководителя объясняется тем, что подчиненные либо не хотят самостоятельно отвечать за конкретную задачу, либо не способны к этому.

Поэтому и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

# Второй стиль S2 (убеждающий стиль – «продавать»)

подразумевает, что в отношении подчиненных со **средним уровнем зрелости** стиль руководителя в равной степени должен быть ориентирован как на решение задачи, так и на отношения с людьми.

Средний уровень зрелости подчиненных означает, что в этой ситуации они хотят принять ответственность за решение поставленной задачи, но не могут, так как не обладают достаточными компетенциями и опытом.

Поэтому руководитель, ориентируясь на задачу, дает конкретные инструкции подчиненным и в то же время поддерживает их желание выполнять работу самостоятельно под свою ответственность.

# Третий стиль - S3 (участвующий стиль – «участвовать»)

Характеризуется умеренно высокой степенью зрелости исполнителей.

В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. При этом им не требуется конкретных указаний, так как они сами знают, что и как надо выполнять.

В этой ситуации руководитель вынужден в меньшей степени ориентироваться на решение задачи и в большей - на отношения со своими компетентными подчиненными.

Поэтому наиболее рациональным для него будет стремление привлечь сотрудников к участию в принятии решений, не давая им конкретных указаний, а лишь оказывая помощь.

# Четвертый стиль - S4 (делегирующий стиль – «делегировать»)

Характеризуется **высокой степенью зрелости исполнителей.**

В этой ситуации подчиненные обладают достаточной компетентностью, чувствуют свою причастность к решаемой задаче и готовы нести ответственность за результат.

Поэтому руководитель может позволить себе низкую степень ориентированности как на задачу, так и на человеческие отношения, позволяя подчиненным действовать самостоятельно.

# Вероятность успеха при выборе стиля лидерства (по Херси-Бланшару)

<b>Тип готовности</b>	<b>Вероятность успеха</b>			
	Высокая ←————→ Низкая			
R1	S1	S2	S3	S4
R2	S2	S1	S3	S4
R3	S3	S2	S4	S1
R4	S4	S3	S2	S1

## **4. Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла**

# Основные положения

## МОДЕЛИ

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства получила свое развитие в 70-е гг. В своей основе она **базируется на мотивационной теории ожидания Врума.**

Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между **результатом работы и вознаграждением.**

Модель констатирует, что **эффективный лидер** — это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации.

# Основная функция лидера

Теория лидерства «путь—цель» Р. Хауса утверждает, что основной функцией лидера является адаптация своего **поведения** таким образом, чтобы оно **дополняло** **возможности**, предоставляемые ситуацией.

# Ожидания от поведения лидера

По мнению Р. Хауса, если лидер в состоянии компенсировать отсутствие каких-либо факторов на рабочем месте, подчиненные, скорее всего, будут им удовлетворены.

Например, лидер может помочь устранить двусмысленность работы или продемонстрировать, каким образом хорошее выполнение работы ведет к повышению оплаты труда.

# Модель «путь-цель» Митчелла и Хауза

## Поведение руководителя

Директивное

Поддерживающее

Участвующее

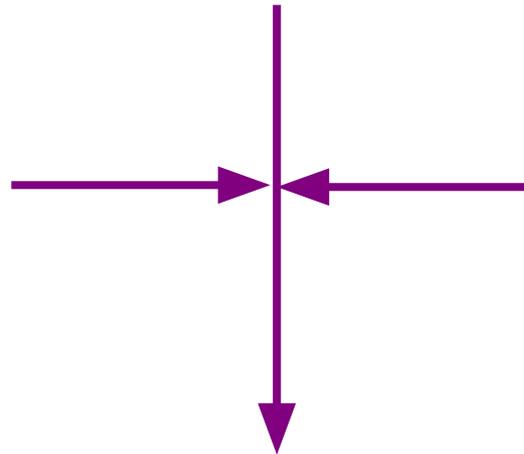
Ориентированное на достижения

## Характеристики работников

Способности  
Возможности  
контроля  
Авторитаризм

## Характеристики рабочего места

Структура задания  
Официальные полномочия  
Первичная рабочая группа



## Результаты

Выполнение работы  
Удовлетворение  
работой  
Мотивация  
Принятие

# Модель ситуационного лидерства "путь - цель" Хауза - Митчелла

## Лидерские **стили**:

- директивный
- поддерживающий
- участвующий
- ориентированный на достижения

## 1. Ситуационные факторы:

- характеристики последователей
- вера в предопределенность результатов
- склонность к почитанию
- способности

## 2. Организационные факторы:

- содержание и структура работы
- система формальной власти
- культура группы

## Поведение последователей

### Удовлетворенность работой:

- Хорошо работаю - хорошо получаю

### Мотивации:

- Если приложу усилия, то будут результаты
- За эти результаты буду вознагражден соответственно



## 4 стиля руководства:

1. **инструментальный стиль** – ориентирован на задачу / работу
2. **стиль поддержки** – ориентирован на человека
3. **стиль поощряющий участие** –  
с подчинёнными делятся информацией, используют их идеи и предложения для принятия решений, проводят консультации
4. **стиль, ориентированный на достижения** – перед подчинёнными ставят напряжённые цели и ожидают полной отдачи

# Лидерские стили

1. **Директивное** лидерство — высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, *что и как* делать, а также *что и когда* от них ожидается.
2. **Поддерживающее** лидерство — большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.
3. **Участвующее** лидерство — совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.
4. **Лидерство, ориентированное на достижение**, — установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

# Поведение последователей лидера

**Стиль 1.** Работники стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня.

**Стиль 2.** Работники испытывают потребность в самоуважении и принадлежности (для неоднозначных, но структурированных задач); задание не вполне удовлетворяет работника.

**Стиль 3.** Работники верят, что они в самом деле влияют на окружение, стремятся участвовать в управлении.

**Стиль 4.** Работники испытывают потребность в автономии и самовыражении (характер задачи не однозначен); задание с самого начала приносит удовлетворение; работники считают, что они слабо воздействуют на окружение.

# Группы **ситуационных** факторов:

- 1. характеристики последователей*
- 2. вера в предопределенность результатов*
- 3. склонность к почитанию*
- 4. способности*

Важными **характеристиками подчиненных** являются широта **мышления** и **гибкость поведения** (ограниченность, ригидность), **ориентация на экстернальность** или **интернальность** (поиск вне и внутри себя причин происходящего) и **способности**.

Основными **факторами на рабочем месте** является **природа заданий**, выполняемых подчиненными (структурированность задания), **система формальной власти** и **первичные рабочие группы**.

В соответствии с рассматриваемой теорией **директивное** лидерство оказывает положительное воздействие на подчиненных, если они сталкиваются с выполнением **неоднозначного** задания; в случае ясного задания эффект будет прямо противоположным.

Кроме того, из теории вытекает, что в тех случаях, когда неоднозначные задания выполняют **ограниченные подчиненные**, им необходимо еще более сильное директивное руководство.

# ***Вера в предопределенность происходящего от действий индивида***

Выделяются два типа поведения подчиненных:

- 1) люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;
- 2) люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.
  - Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

- **Склонность к подчинению.** Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.
- **Способности.** Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

# **Факторы организационной**

## **среды:**

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

Так, высокоструктурированное задание не требует от лидера быть крайне директивным в управлении.

Вместе с тем в организации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, стремящийся привлечь подчиненных к участию в управлении.

Забота лидера о нуждах подчиненных будет выглядеть несколько искусственно в группе с высокой степенью сплоченности.

# Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

Ситуация	Стиль лидера	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность в действиях	Прилагается больше усилий
Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
Неуверенность в силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижения	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели	Прилагается больше усилий
Задача или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

# Практическое применение модели менеджерами

ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации.

При этом следует помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а наоборот, **выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.**

# **5. Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона**

# Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона

- определяет сложную зависимость между поведением/стилем лидера и структурой работы/задания последователей
- убеждает, что **характеристики последователей** (их потребность в достижении и независимости, их уровень знаний и опыта) **являются критическими** при выборе лидером эффективного стиля

# **ВЫСОКИЙ ИНТЕРЕС** лидера к работе эффективен **ЕСЛИ:**

1. работа высоко структурирована, последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости, обладают бóльшими знаниями и опытом, чем необходимо для выполнения работы
2. работа неструктурирована, последователи не испытывают потребности в достижении и независимости, их знания и опыт ниже необходимого уровня

# **НИЗКИЙ ИНТЕРЕС** лидера к работе эффективен **ЕСЛИ:**

1. работа высоко структурирована, последователи не испытывают потребности в достижении и независимости, имея достаточно знаний и опыта для выполнения работы
2. работа не структурирована, последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости, имея большие знания и опыт для выполнения работы

# Модель Стинсона-Джонсона

Структурированность работы

низкая

высокая

Возможности последователей

высокие

низкие

<p><b>Низкий</b> интерес к отношениям и <b>низкий</b> интерес к работе</p>	<p><b>Высокий</b> интерес к работе и <b>высокий</b> интерес к отношениям</p>
<p><b>Высокий</b> интерес к работе и <b>низкий</b> интерес к отношениям</p>	<p><b>Высокий</b> интерес к отношениям и <b>низкий</b> интерес к работе</p>

# Отличие от модели Хауза и Митчелла

Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы/задания является **более сложной, чем это представлено в модели «путь — цель».**

Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости как **от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими .**

# **6. Ситуационная модель принятия решений Врума – Йеттона – Яго**

# Характеристика модели

- Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная **Виктором Врумом** и **Филиппом Йеттоном**, которая позже была существенно дополнена с участием **Артура Яго**.
- Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения — *привлечение подчиненных к участию в принятии решений*.

# Ситуационная модель принятия решений

## Врума-Йеттона-Яго

1. определяет эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации
2. ориентирует только на один аспект лидерского поведения - привлечение подчинённых к участию в принятии решений
3. лидер концентрирует внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла
4. ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчинённых в решении проблем
5. после анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчинённых в принятии решения, ему лучше использовать

Главной идеей модели является

то,

что степень или уровень привлечения подчиненных к участию **в принятии решения** зависит от характеристик ситуации.

В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций.

После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

**Эффективность** решения определяется тремя факторами ( по Вруму):

1. его **качеством**, понимаемым как степень рациональности,
2. принятием решения подчинёнными и их **готовностью к его выполнению**,
3. **временем**, которое необходимо для принятия решения.

# В рассматриваемой модели *эффективность решения*

(Рэфф) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от *качества решения* (Ркач) и уровня принимаемых подчиненными *обязательств по выполнению решения* (Робяз), а также от степени *срочности решения* (Рвремя).

$$\text{Рэфф} = \text{Ркач} + \text{Робяз} - \text{Рвремя}.$$

# Учет факторов «стоимости» и «развития»

Полная критериальная основа «общей эффективности решения» (Оэфф) предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»:

$$\text{Оэфф} = \text{Рэфф} - \text{Стоимость} + \text{Развитие.}$$

В приведенной формуле показатель **«СТОИМОСТЬ»** означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы.

Показатель **«развитие»** отражает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения.

# Стили принятия решений по Вруму-Йеттону

1. AI – автократический 1
2. AII - автократический 2
3. KI - консультативный 1
4. KII - консультативный 2
5. GI - групповой или совместный 2

# Участие подчиненных в процессе принятия УР по Вруму-Йеттону (модель)

СТИЛЬ	ХАРАКТЕРИСТИКА
<p><u>Авторитаризм</u></p> <p>А I</p> <p>А II</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вы сами принимаете решение, используя имеющуюся у Вас информацию в конкретный момент времени.</li> <li>- Вы получаете от подчиненных всю необходимую информацию, а потом сами принимаете решение</li> </ul>
<p><u>Консультационный характер</u></p> <p>К I</p> <p>К II</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вы излагаете возникшую проблему только тем, кого она касается, выслушиваете их идеи и предложения, затем сами принимаете решение. Оно может как отражать, так и не отражать мнение подчиненных.</li> <li>- Проблема доводится до всех подчиненных. Вся группа участвует в обсуждении. Источник решения также может отражать или не отражать мнение подчиненных.</li> </ul>
<p><u>Групповое участие</u></p> <p>Г II</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Излагается проблема всей группе подчиненных, все вместе ищут альтернативы, стремление достичь согласия. Принимается то решение, которое вся группа сочтет верным и необходимым.</li> </ul>

# Использование *дерева решений*

Последний разработанный вариант модели предлагает использование *дерева решений* для определения лидерского стиля.

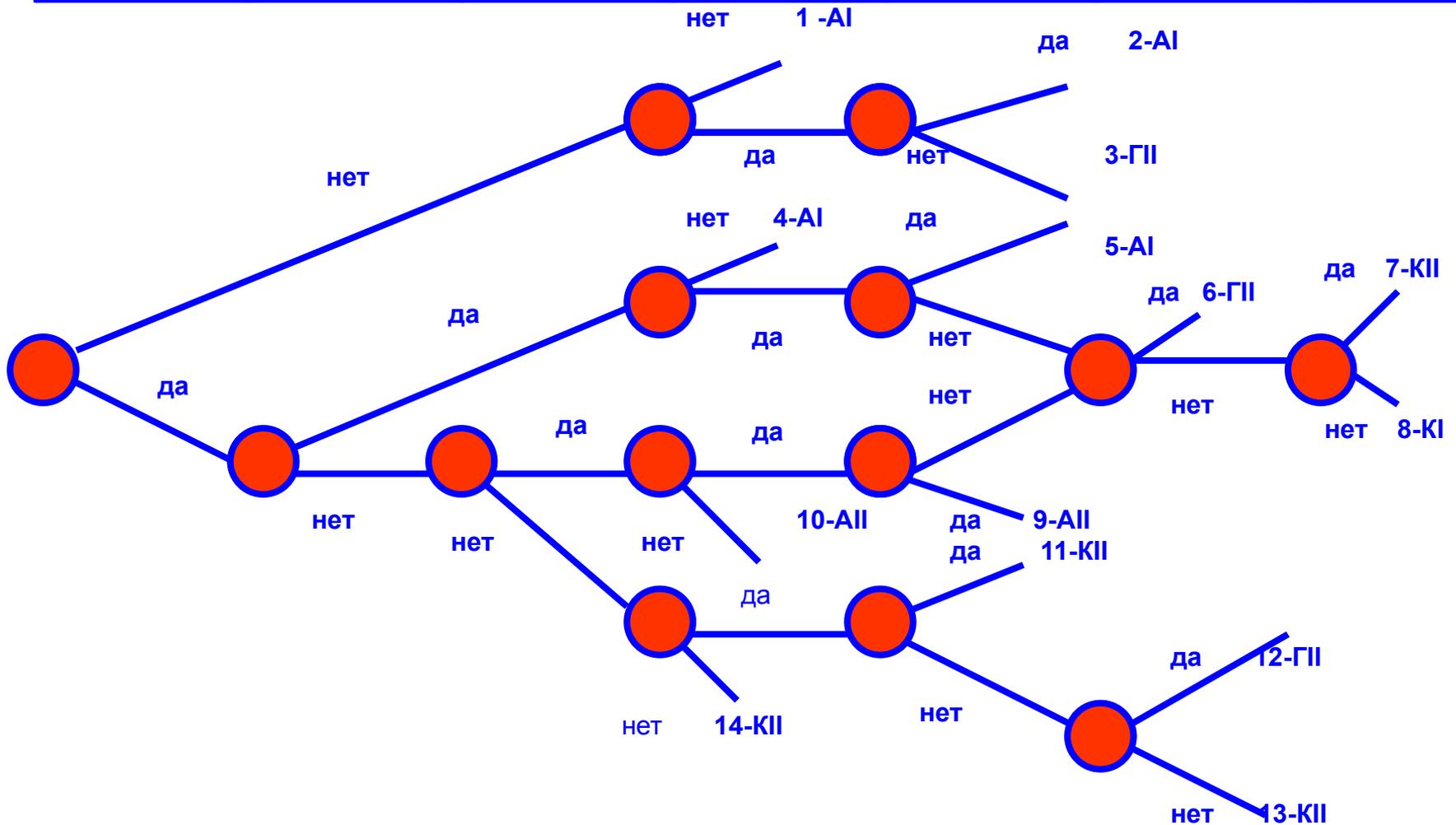
При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он оценивает семь факторов, влияющих на стиль принятия решения (от А до G).

Оценка факторов делается им отвечая на вопросы «да» или «нет». Эти ответы выводят менеджера в конце концов на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения.

### *Классификация ситуаций в модели Врума-Йеттона*

<b>КОД</b>	<b>ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	<b>КОНТРОЛЬНЫЙ ВОПРОС</b>
<b>A</b>	Важность качества принятия решения.	Являются ли требования к качеству такими, что одни решения могут быть качественнее, чем другие?
<b>B</b>	Степень, до которой лидер обладает достаточной информацией, чтобы принять качественное решение самостоятельно.	Имею ли я достаточно информации для принятия высококачественного решения?
<b>C</b>	Степень структурированности проблемы.	Является ли проблема структурированной?
<b>D</b>	Степень, в которой принятие или согласия подчиненных является решающим фактором для реализации решения.	Является ли принятие подчиненными решения критическим фактором для его реализации?
<b>E</b>	Априорная вероятность того, что автократическое решение лидера будет воспринято подчиненными.	Если вы принимаете решение самостоятельно, то есть ли основание полагать, что оно будет воспринято подчиненными?
<b>F</b>	Степень, в которой подчиненные мотивированы присоединиться к организационным целям.	Разделяют ли подчиненные организационные цели, которых следует достичь, решая проблему?
<b>G</b>	Степень, в которой подчиненные могут иметь противоречия при принятии предпочтительного решения.	Является ли возможным конфликт между подчиненными при принятии предпочтительного решения?

# Модель принятия решений ("дерево решений") Врума-Йеттона



# Доработанная ситуационная модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго

## *Аспекты проблемы*

<b>ТМ</b>	1.Требования к методу
<b>ТО</b>	2.Требования к обязательствам
<b>ИЛ</b>	3.Информированность лидера
<b>СП</b>	4.Структурированность проблемы
<b>ВП</b>	5.Вероятность подчинения
<b>ОЦ</b>	6.Общность целей
<b>ВК</b>	7.Вероятность конфликта
<b>ИП</b>	<b>8.Информированность подчинённых</b>

1973 г.  
 ситуационная  
 модель  
 Врума-  
 Йеттона-Яго

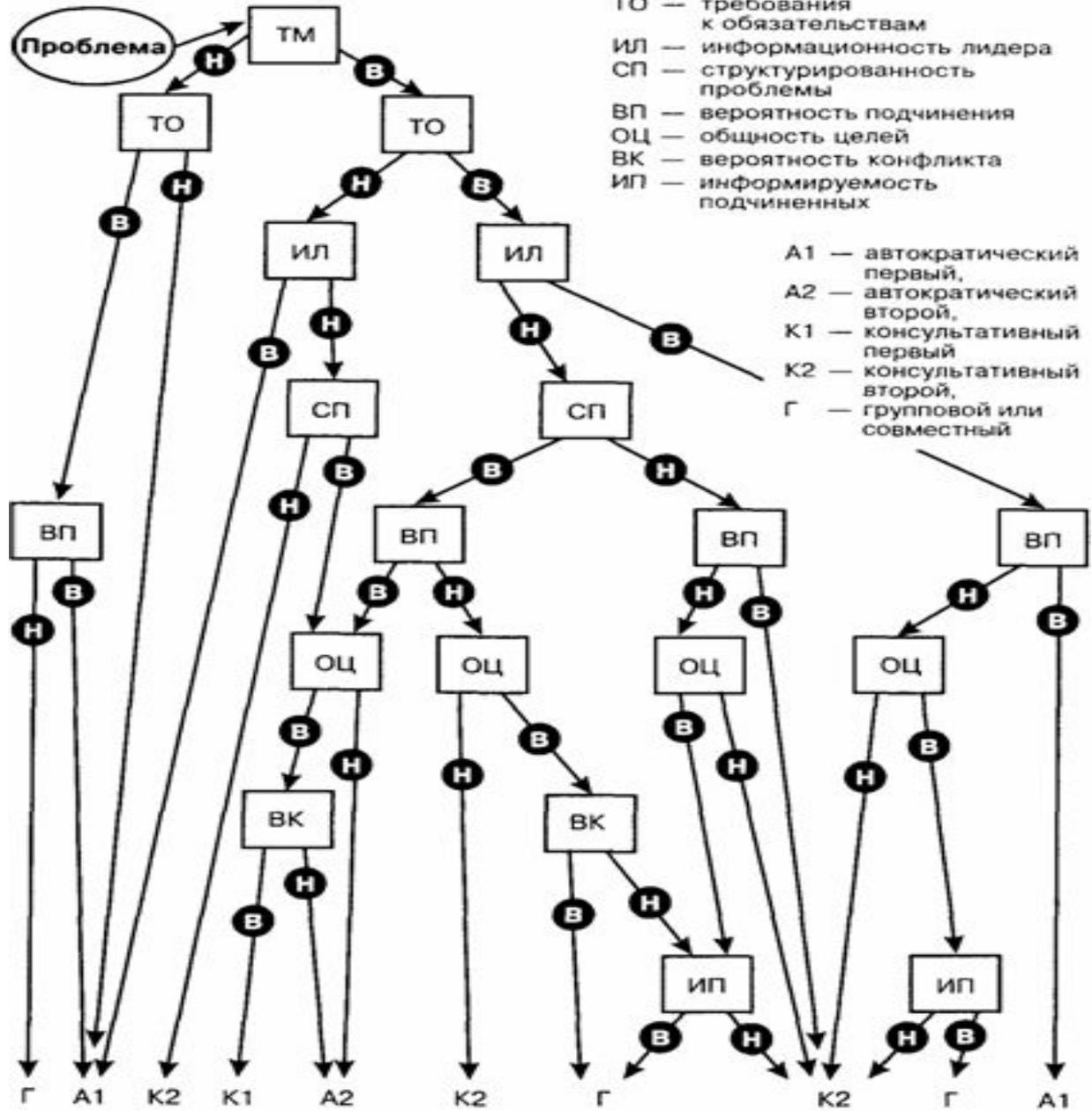


Рис. 48

# Ситуация

Руководство большого завода, выпускающего электронные изделия, закупило новую линию. Использование этой линии должно было рационализировать производство, упростить схему работы и, соответственно, повысить производительность труда.

После запуска линии и некоторого небольшого срока её эксплуатации выяснилось, что фактически произошло падение производительности труда, снижение качества продукции, а также возникла разобщённость персонала.

Как менеджеру, ответственному за данный участок работы, Вам подчиняются 4 мастера и менеджер по снабжению. Вы работаете с ними достаточно давно, и они зарекомендовали себя как хорошие сотрудники.

Вы не верите, что с новым оборудованием что-то не в порядке. У Вас есть контакт с менеджерами других фирм, которые применяют аналогичное оборудование, и они согласны с Вами. Представители производителя нового оборудования утверждают, что оно работает с максимальной производительностью.

Вы думаете, что некоторые аспекты новой системы организации работ ответственны за возникновение проблемы. Однако эта точка зрения не разделяется некоторыми Вашими непосредственными подчинёнными.

На Ваш взгляд возможными причинами снижения производительности являются:

- плохая тренировка операторов,
- отсутствие адекватной системы материального стимулирования,
- разногласия и вовлечённость в проблему подчинённых.

Руководство завода предоставило Вам для принятия решения неделю.

## **Задание**

Выбрать стиль принятия решения, используя модель Врума-Йеттона.

# Отличительная особенность модели

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает **большой упор на изучение ситуации, чем на изучение личности лидера.**

Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

# Недостатки модели

1. Большая часть исследований, проводившихся для проверки модели, опиралась на воспоминания и самоотчеты руководителей, что не исключает необъективной оценки.
2. Подчиненные, как правило, предпочитают групповой стиль принятия решений даже в тех случаях, когда ситуация к этому не располагает. Поэтому эффективность авторитарного стиля может быть ниже даже в самых жестких ситуациях.
3. Модель рассчитана, главным образом, на руководителей, а не на подчиненных. Исследование реакции подчиненных на принятие решения с использованием модели показали, что последние не видят зависимости между описанными в модели ситуациями и стилем принятия решения.

# **Сравнительный анализ** ситуационных моделей лидерства

Все вышеописанные модели ситуационного лидерства, обращая **главное внимание на воздействие внешних факторов**, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства.

В рассмотренных моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью **ситуационных переменных** эффективность их применения.

Вместе с тем **модели имеют существенные отличия** по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними.

# Сравнение моделей ситуационного лидерства

Переменные	Модели ситуационного лидерства			
	Фидлер	Херсей и Бланшард	Хауз и Митчелл	Врум — Йеттон — Яго
Ситуационные факторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отношения «лидер — последователь»</li> <li>• Структурированность работы</li> <li>• Властная позиция лидера в организации</li> </ul>	Степень зрелости последователей: <ul style="list-style-type: none"> <li>• зрелость в работе</li> <li>• психологическая зрелость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Характеристики последователей</li> <li>• Организационные факторы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Качество решения</li> <li>• Обязательства последователей по решению</li> <li>• Время</li> <li>• Стоимость</li> <li>• Развитие</li> </ul>
Что лидер думает о последователях	Последователи предпочитают лидерские стили в зависимости от структурированности работы, в каких отношениях с ними находится лидер и его властной позиции в организации	Последователи могут находиться на разных ступенях зрелости, и это будет определять внимание лидера к отношениям и работе, что соответствует изменению им своего стиля	У последователей имеются различные потребности, которые должны быть удовлетворены в рамках соответствующего лидерского стиля	В определенных ситуациях последователи желают участвовать в принятии решений

# Сравнение моделей ситуационного лидерства (окончание)

<p>Лидерские стили</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидер с высоким НПР (ориентирован на отношения)</li> <li>• Лидер с низким НПР (ориентирован на работу)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Указывающий стиль</li> <li>• Убеждающий стиль</li> <li>• Участвующий стиль</li> <li>• Делегирующий стиль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директивный стиль</li> <li>• Поддерживающий стиль</li> <li>• Стиль, ориентированный на достижения</li> <li>• Участвующий стиль</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Авторитарный I</li> <li>• Авторитарный II</li> <li>• Консультационный I</li> <li>• Консультационный II</li> <li>• Групповой II</li> </ul>
<p>Что делает эффективный лидер</p>	<p>Стремится подстроить работу или отношения, или и то, и другое, под свой индивидуальный стиль. Эффективность означает успех в этом направлении</p>	<p>По мере «взросления» последователей лидер переходит от одного стиля к другому. Эффективность отражает совпадение ситуации и стиля</p>	<p>Используя соответствующие стиль и технику мотивирования, лидер «расчищает» путь последователям к наивысшей эффективности</p>	<p>Определяет критические ситуационные факторы и адаптирует к ним свой стиль руководства. Стиль должен наилучшим образом подходить как для ситуации, так и для последователей</p>

## **По-разному в моделях определяется эффективность лидерства**

Так, у Фидлера — это уровень выполнения работы, у Херси и Бланшара — к этому еще добавляется удовлетворенность работника, а Врум и Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность.

По мнению специалистов, модель Врума — Яго в большей степени пригодна для выбора на практике соответствующего стиля по руководству группой. Модели Фидлера, Херси и Бланшара, Хауза и Митчелла более полезны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

# Практическое значение ситуационных теорий лидерства:

- ✓ множественность оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации
- ✓ указывают на отсутствие единого универсального стиля управления
- ✓ устанавливают эффективность руководства в зависимости от ситуационных факторов
- ✓ менеджер должен уметь проявить гибкость и найти оптимальное решение, не полагаясь только на интуицию или привычную манеру поведения, а приспособившись к требованиям конкретной ситуации.

В настоящее время прочно утвердилось мнение, что эффективность лидерства имеет ситуационный характер и зависит от предпочтений, личностных качеств подчиненных, степени их веры в свои силы и возможности воздействовать на ситуацию.

# Вопросы для повторения

1. В чем принципиальное отличие ситуационного подхода в теории лидерства?
2. Дайте сравнительную характеристику моделей ситуационной теории лидерства
3. Каково практическое значение использования ситуационной теории лидерства?

# Темы для докладов

1. Оценка эффективности лидерского поведения
2. Лидерство в непредвиденных ситуациях
3. Влияние характеристик поведения последователей (ригидность, ограниченность, экстернальность, интернальность) на стили лидера
4. Оценка развития группы и ее влияние на стиль лидера
5. Методы диагностики лидерства в группе
6. Методы группового принятия решений и роль лидера
7. Деструктивное лидерство и как его избежать