**ОБЗОР ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА.**

Лидерство -это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Имеетсямножество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой. Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболееэффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

Подход с позицииличных качеств.

Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств.Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становитьсяэффективными руководителями.

Некоторые из этих изученных черт -это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл,инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Однако, изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом,стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом.

Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что “человек нестановится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств”.

Поведенческийподход.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезнымвкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя.Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению кподчиненным.

Ситуационныйподход.

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личнымикачествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения дляруководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха.

Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы.Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся уруководителя информацию.

**ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ.**

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составитьклассификацию стилей руководства. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА в контексте управления -это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобыоказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемыеим, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях

или, прежде всего, о выполнении задачи -все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий -это уникальнаяличность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории. По традиционной системеклассификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль,сосредоточенный на человеке. Илл. 1 иллюстрирует автократичный - либеральный континуум.

Автократичное и демократичное руководство.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать своюволю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своихподчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас Мак Грегор, известный ученый в области лидерства, назвалпредпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией “Х”. Согласно теории “Х” :

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобыими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозунаказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работуподчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечитьвыполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название благосклонногоавтократа . Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучииподчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать иисполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязываянеукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. Мак Грегорназвал их теорией “У” :

1. Труд -процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себяответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

1. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используетсялишь частично. Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям болеевысокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать своюволю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненныепринимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководительпозволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль заподчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. Руководитель действуеткак связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимыеей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня -в социальномвзаимодействии, успехах и самовыражении, -он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создатьситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. Он такжеспособствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает многоусилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю.Чтобы добиться этого, руководитель организует двухстороннее общение и играет направляющую роль.

Исследования Левина.

Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами. В своемзнаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другойчаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая какк руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно -более зависимое и покорное поведение. По сравнению сдемократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтениедемократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало болеевысокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков другихученых стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке.

РэнсисЛайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокойпроизводительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях.

Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям “Х” и “Y”МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности-сосредоточенные на работе (теория “Х”), до другой - сосредоточенные на человеке (теория “Y”). Этот континуум представлен на

РУКОВОДИТЕЛЬ, сосредоточенныЙ НА РАБОТЕ, также известный как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботитсяо проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенногона работе служит Фредерик У. Тейлор. Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту,тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, СОСРЕДОТОЧЕННОГО НА ЧЕЛОВЕКЕ, являются люди. Он сосредоточиваетвнимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений: делает упор на взаимопомощи, позволяет работникаммаксимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Онактивно считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост. На основании своих исследований, Лайкерт сделалвывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял обаэти качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаяхспособствовал повышению производительности труда. Четыре системы Лайкерта.

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеютхарактеристики автократа.

Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, ноони разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях -наказанием.Руководителисистемы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некотораястепень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она -самаядейственная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятиерешений в высшей степени децентрализовано. Общение двусторонне и нетрадиционное. Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположностьруководителям системы 1, ориентированным на работу. Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание,прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных напроизводственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед сподчиненными.

Двумерная трактовка стилей лидерства.

Начиная с 1945 г. группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо,проводила комплексное исследование и выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен или только на работе, илитолько на человеке. Их главной находкой стало: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека. Они разработалисистему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Структура подразумевает такоеповедение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, котороевлияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе взаимного доверия, уважения, тепла и контакта междуруководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение -это не внешнее проявление типа “похлопывания по спине”. Несколько самыхраспространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены на Илл.4.

***Структура***

Распределяет производственные роли между подчиненными

Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению

Планирует и составляет графики работ

Разрабатывает подходы к выполнению работ

Передает свое беспокойство о выполнении задания

Внимание к подчиненным

Участвует в двустороннем общении

Допускает участие подчиненных в принятии решений

Общается в одобрительной и неугрожающей манере

Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с

работой

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к

подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации

этих элементов в руководстве представлены на

***Структурирование***

Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем идругим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

Управленческая решетка.

Концепция, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном , которыепостроили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства.

Вертикальная ось этой схемы ранжирует “заботу о человеке” по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует “заботу опроизводстве” также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блейк и Мутон описывают среднюю и четыре крайних позицийрешетки, как :

* страхпередбедностью. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такогокачества работы, которое позволит избежать увольнения.

9. -дом отдыха. Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится обэффективности выполнения заданий.

9. 1. -авторитет -подчинение. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания наморальный настрой подчиненных.

5. -организация. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего моральногонастроя.

9. 9. -команда. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные

сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства -оптимальным стилем -было поведение руководителяв позиции 9. 9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности.Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональнаяподготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9. 9, тем самым повышая эффективность своей работы.

Стиль, удовлетворение и производительность.

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчасуже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждающиесяфактами. Имеется множество хорошо документированныхситуаций, где благосклонно-автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный.

У демократического стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Безусловно, можно было бы решить многиеорганизационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большейудовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятиирешений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только спомощью длительных и широких эмпирических исследований.

**СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ.**

Чтобы найти дополнительные факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всюситуацию в целом.

Были разработаны четыре ситуационных модели :

Ситуационная модель руководства Фидлера;

Подход Митчела и Хауса “путь -цель”;

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара;

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Ситуационная модель руководства Фидлера.

Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила трифактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами являются:

1. Отношения между руководителем и членами коллектива. Подразумевают лояльность, проявляемуюподчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и ее структуризации,а не расплывчатость и бесструктурность.

3. Должностные полномочия. Это -объем законной власти, связанной с должностью руководителя, котораяпозволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация. Илл. 6.

Как показано на Илл. 6. отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может бытьструктурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех размерностеймогут дать восемь потенциальных стилей руководства. Их восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задачахорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальнуювозможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 -наименее благоприятная, потому то должностные полномочия невелики, отношения сподчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, результаты исследования Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства вобоих этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики. Потенциальныепреимущества ориентированного на задачу стиля руководства -это быстрота действия и принятия решения, единство цели и строгий контроль за работойподчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации приусловии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому чтоотношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того,поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются впомощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, кактолько представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютнонеобходимо для правильного направления усилий подчиненных. Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболееэффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полноесотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинствеслучаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнитьего желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлениюпотенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорей всего, расширит возможности руководителя оказывать влияние.Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированыпотребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованностьисполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгомнадзоре, и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или в наименееблагоприятных ситуаций и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу длябудущего ситуационного подхода к управлению.

Подход Митчела и Хауса “путь -цель”.

Еще одна ситуационная модель лидерства “путь -цель” была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Согласно этомуподходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход,профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, “увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он такжеможет сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенностина пути к выгоде”. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.

2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.

3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.

4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он можетудовлетворить.

5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержкианалогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения.

Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный надостижение. Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки.

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласнокоторой самые эффективные стили лидерства зависят от “зрелости” исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц игрупп подразумеваем способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношенииконкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Бланшару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорейхарактеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлойработы над порученными заданиями.

Имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

* Давать указания.
* ”Продавать”.
* Участвовать.
* Делегировать.

Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую -на человеческие отношения.Этот стиль называется “давать указания”. Он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости. Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либоне хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль -“продавать” -подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и наотношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости. Таким образом, руководительвыбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкцииподчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же времяруководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать завыполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень -на человеческие отношения, самымподходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуетсяконкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивациюи причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний.

Четвертый стиль характеризуется высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность.Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческиеотношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своейпричастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способныделать все это сами по отношению друг к другу.

Модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие моделилидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей инеясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. Модель принятиярешений руководителем Врума-Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства,которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решении. Эти стили приведены наИлл. 7.

АI. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можетесказать или не сказать своим подчиненным в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений -представление необходимой информации, а не поиски оценка альтернативных решений.

CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается и выслушиваете их идеи и предложения, но несобираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

СII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем выпринимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

G2. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесьдостичь согласия касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь влиять на группу, чтобы она приняла “ваше”решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация“подчиненные - руководитель”, а также модель дерева решений. Эти критерии даны на Илл.8.

Значение качества решения.

Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.

Степень структурированности проблемы.

Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.

Определенная на основании прошлого опыта вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку уподчиненных. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.

Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Чтобы определить. который их этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений.

Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения посравнению с другим ?

Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять решение ? Структури-рована ли проблема ?Является ли согласиеподчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения ?Если бы вам нужно было принять решение самостоятельно, есть ли у васдостаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими под чиненными ?Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будутспособствовать, решив эту проблему ?Не чревато ли выбранное решение конфликтом между подчиненными ?