Ситуационные теории лидерства

В рамках ситуационного подхода выбирается основной фактор, описывающий взаимодействия лидера и ведомых, и предлагаются стили наилучшего лидерского поведения в различных ситуациях. Существует достаточно много подходов к ситуационному лидерству. Наиболее известными концепциями последнего являются:

- ситуационная модель Фидлера (1967 г.);

- модель "путь - цель" Хауза - Митчелла (1971 г.);

- ситуационная модель принятия решения Врума - Йеттона - Яго (1973 г.);

- модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара (1974 г.);

- концепция заменителей лидерства С. Керроу и Дж. Джермиера (1978 г.).

Основателем теории ситуационного лидерства справедливо считают Фреда Филлера. ***Ситуационная модель эффективности лидерства Фидлера*** определяет, что "производительность группы зависит от взаимодействия стиля лидерства и степени благоприятности ситуации". Более точно - производительность группы людей, работа которых характеризуется взаимной зависимостью, есть функция взаимодействия между уважением лидера к его наименее предпочитаемому сотруднику (НПС) и ситуационными переменными, а именно:

- степенью, в которой руководителю доверяют и симпатизируют его подчиненные;

- степенью структурированности задачи, т.е. возможностью разложить ее на компоненты;

- степенью, в которой сама позиция лидера воспринимается как проявление власти, например его власти принимать на работу и увольнять.

Благоприятность ситуации, таким образом, зависит от степени, в которой ситуация облегчает контроль за поведением группы. Так, легче быть лидером, если группа доверяет и симпатизирует своему руководителю, если она выполняет четко сформулированные задачи и если положение лидера подкреплено властью.

Основой характеристики лидера служит оценка им НПС, которая, как предполагается, характеризует его личностные качества и положение. Эта оценка получается следующим путем: лидера просят подумать о всех сотрудниках, которые у него когда-либо были, и описать (с помощью определенного набора критериев) того человека, с которым он менее всего был бы способен успешно работать, т.е. наименее предпочитаемого им сотрудника. Высокую оценку получает тот лидер, который характеризует своего НПС в относительно позитивных терминах. Крайне отрицательное, неприязненное отношение к НПС дает низкую оценку.

В весьма благоприятной ситуации, когда подчиненные уважают лидера и доверяют ему; выполняемая работа четко определена; положение лидера воспринимается как относительно полновластное, наилучшим типом лидерства для хорошего выполнения работы является лидерство, ориентированное на задачу.

Однако в противоположном случае, когда ситуация для лидера крайне неблагоприятна, т.е. ему не доверяют и его не уважают, выполняемая работа задана им неопределенно, а позиция лидера воспринимается как имеющая малый вес, наилучшим стилем также будет лидерство, ориентированное на задачу. В обеих этих ситуациях лидеры с низкой оценкой ППС выполняют работу более эффективно, чем лидеры с высокой оценкой НПС.

Таким образом, лидеры, ориентированные на задачу, действуют лучше в крайне благоприятных либо в крайне неблагоприятных ситуациях. В ситуациях средней благоприятности в целом более эффективны лидеры с высокой оценкой НПС. Другими словами, лидеры, "ориентированные на отношения", действуют лучше в ситуациях со средней благоприятностью.

Впрочем, в ситуационной модели Ф. Фидлера недостаточно внимания было уделено цели деятельности лидера. В связи с этим появилась другая ситуационная теория ***концепция "путь - цель" Хауза и Митчелла.*** В ней акцент был сделан на прояснении лидером взаимосвязи между путем, который выбирает последователь, и целью, которой тот хочет достичь. Данная модель ситуационного лидерства базируется на мотивационной теории ожидания. 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. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер - тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации.

Директивное лидерство **-** высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается.

Поддерживающее лидерство **-** большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

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.

Участвующее лидерство **-** совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и в зависимости от ситуации воспользоваться разными описанными выше стилями.

Понятие "стиль лидерства" не охватывает все виды деятельности, которые должен осуществлять лидер, в частности каким образом лидером должны приниматься решения. В связи с этим ***Виктором Врумом*** и ***Филиппом Йеттоном*** была разработана ***ситуационная модель принятия решений,*** которая позже была существенно дополнена Артуром Яго. Данный подход предполагает выбор лидером метода принятия решения в зависимости от имеющейся информации, значимости решения, круга заинтересованных лиц и др. Для принятия решений в данной модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей:

- ***автократический I (AI),*** когда руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию;

- ***автократический И (АН),*** при котором руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель;

- ***консультативный I (KI)*** - руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющими к ней отношение подчиненными, чтобы получить от них идеи и предложения, не собирая при этом их в группу.

Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может - и нет;

- ***консультативный II (КП),*** когда руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он аккумулирует их идеи и предложения, затем принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад;

- групповой, или совместный II (Г II), при котором руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы.

Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара делает упор на ситуационность лидерской эффективности. Согласно теории Херси - Бланшара выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он: а) способен его выполнить; б) хочет его выполнить; в) уверен в своих силах. В свою очередь, способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. Желание справиться с заданием включает в себя мотивацию и убежденность в необходимости выполнить его.

В зависимости от степени готовности последователей в рамках данной модели выделяется четыре основных лидерских стиля поведения (рис. 16.4), определяющие систему принятия решений:

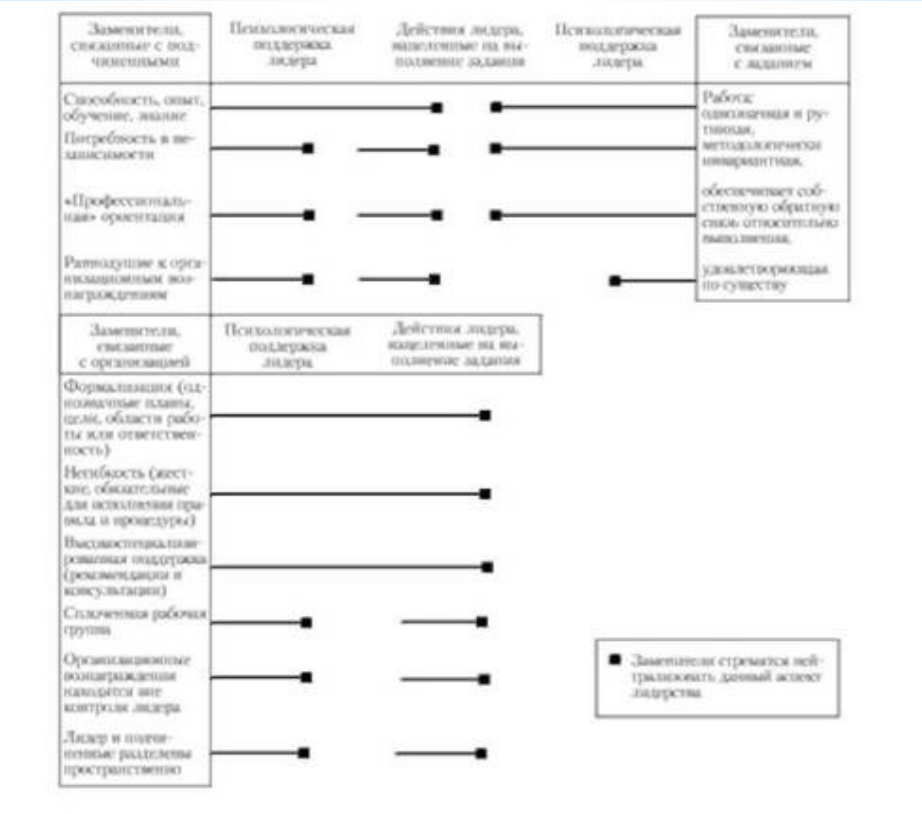
- ***указывающий стиль*** (51) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками;

- ***убеждающий стиль*** (Б) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто нс способен, но желает работать;

- ***участвующий стиль*** (БЗ) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений па своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание;

- ***делегирующий стиль*** является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

При изучении лидерства исследователи задались вопросом: а всегда ли для успешного выполнения работы действительно необходимо лидерство? Опыт и здравый смысл подсказывают, что в некоторых ситуациях совсем не обязательно иметь активного лидера, ориентированного на выполнение задания, чтобы работники с ним справились. Действительно, опытному работнику не требуется директивное лидерство: он и сам прекрасно знает, что и как делать. Более того, попытки лидера воздействовать на него могут при



вести к демотивации работника и ухудшению результата. В качестве основного понятия, описывающего подобные ситуации, в 1978 г. американцы ***С. Керр и Дж. Джермиер*** предложили ***концепцию заменителей лидерства. Заменители лидерства*** **-** факторы, связанные с характеристикой личности ведомых, спецификой организации и структурой выполняемых заданий, которые позволяют добиться высоких результатов в отсутствие лидерства и могут сделать лидерство ненужным или даже излишним. Авторы концепции предложили классификацию ситуационных факторов, которые можно рассматривать как эффективные заменители лидерства (ориентированного на выполнение задания или на поддержку работника, а иногда и обоих типов), и соответствующих им конкретных заменителей, способных нейтрализовать (сделать несущественным) конкретный аспект лидерства (рис. 16.5).

Все заменители делятся на три категории: связанные с подчиненными, связанные с заданием и связанные с организацией. Например, если результат выполнения работы слабо зависит от конкретного способа ее выполнения (т.е. работа методически инвариантна), вряд ли необходимы какие-то специальные действия со стороны лидера, помимо контроля, нацеленные на выполнение задания. Если последователи ощущают потребность в независимости, конкретные формы психологической поддержки со стороны лидера могут даже отрицательно повлиять на ситуацию.

Специальные исследования подтвердили, что учет характеристик работника, задания и организации в целом, интерпретируемых как заменители лидерства, в ряде случаев помогает повысить качество трудовой жизни и удовлетворенность работой.