

Ситуационная теория Фидлера

Согласно этой теории, эффективность лидера зависит как от его личностных качеств, так и от степени его контроля над ситуацией. Всех лидеров Фидлер поделил на ориентированных на отношения и ориентированных на задачу.

Определять это он предлагал следующим образом:

- Лидера просят назвать человека, который нравится ему меньше всех остальных подчиненных (он обозначается в рамках модели как «наименее желательный сослуживец», НЖС).
- Далее лидера просят оценить этого сослуживца по ряду шкал.

Лидеров, дающих высокую оценку «наименее желательному сослуживцу», относят к категории ориентированных на отношения (они склонны весьма положительно отзываться даже о тех, кто им не очень нравится), дающих же низкую оценку, – к категории ориентированных на задачу.

Помимо этого, в теории рассматриваются еще три ситуационные переменные:

- атмосфера в группе;
- структурированность задачи;
- должностные полномочия лидера.

Они определяют, насколько благоприятно складывается ситуация для лидера с точки зрения контроля над подчиненными.

Исходя из сочетаний переменных, выбирается наиболее подходящий вариант лидерства – с ориентацией на задачу (низкий НЖС) или с ориентацией на отношения (высокий НЖС).

Эффективность достигается, если:

- в наименее благоприятной ситуации лидеры демонстрируют стиль, ориентированный на задачу (стиль с низким НЖС);
- в ситуации умеренной благоприятности - стиль, ориентированный на отношения (стиль с высоким НЖС). Задачи структурированы, но должностная позиция у лидера достаточно слабая. Соответственно, в этих условиях лидер вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных;
- в наиболее благоприятной ситуации - стиль, ориентированный на задачу (стиль с низким НЖС).

Практикум

Определите наиболее благоприятный стиль лидерства для вашей ситуации (в вашей компании, подразделении), пользуясь предлагаемой таблицей.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Атмосфера в группе	Хорошая	Хорошая	Хорошая	Хорошая	Плохая	Плохая	Плохая	Плохая
Структурированность задачи	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Должностные полномочия лидера	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая
Подходящая модель	Лидер, ориентированный на задачу (низкий НЖС)			Лидер, ориентированный на отношения (высокий НЖС)			Лидер, ориентированный на задачу (низкий НЖС)	

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

Согласно этой концепции, эффективность лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. Под зрелостью отдельных лиц и групп понимается способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить.

Понятие зрелости является не постоянным качеством лица или группы, а характеристикой конкретной ситуации. Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы.

Характеристики показателей зрелости

Показатели профессиональной зрелости	Предшествующий опыт Имеющиеся знания Умение выполнять задание к установленному сроку Умение брать на себя ответственность Умение решать задачи Осознание политических аспектов
Показатели психологической зрелости	Упорство Самостоятельность Ориентация на достижение Отношение к работе Готовность брать на себя ответственность