

Стиль лидерства.

Выделяются **четыре стиля лидерства**, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

Структурирование

Сочетание большой степени ориентированности на задачу и малой – на человеческие отношения. Этот стиль годится для подчиненных с низким уровнем зрелости.

Обучение

(коучинг)

Сочетание высокой степени ориентации и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости.

Поощрение

Сочетание низкой степени ориентированности на задачу и высокой степени – на человеческие отношения. Подходит для группы/подчиненных с умеренно высокой степенью зрелости.

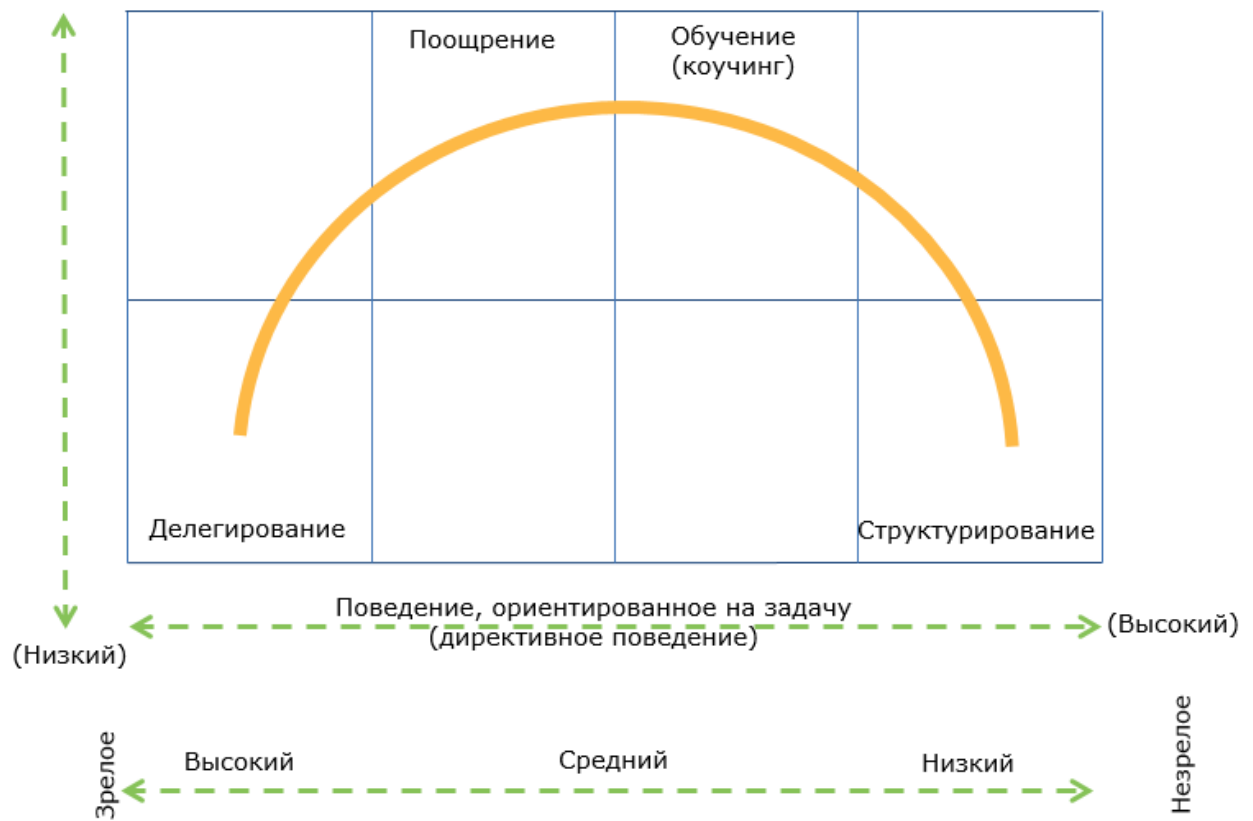
Делегирование

Сочетание низкой степени ориентированности на задачу и аналогично – на человеческие отношения. Подходит для подчиненных с высокой степенью зрелости. В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность.

Лидерский стиль

Поведение, ориентированное на отношения
(Поддерживающее поведение)

(Высокий)



Практикум

Оцените, используя таблицу выше, степень зрелости нескольких своих подчиненных и подберите согласно схеме наиболее подходящий стиль руководства для каждого из них.

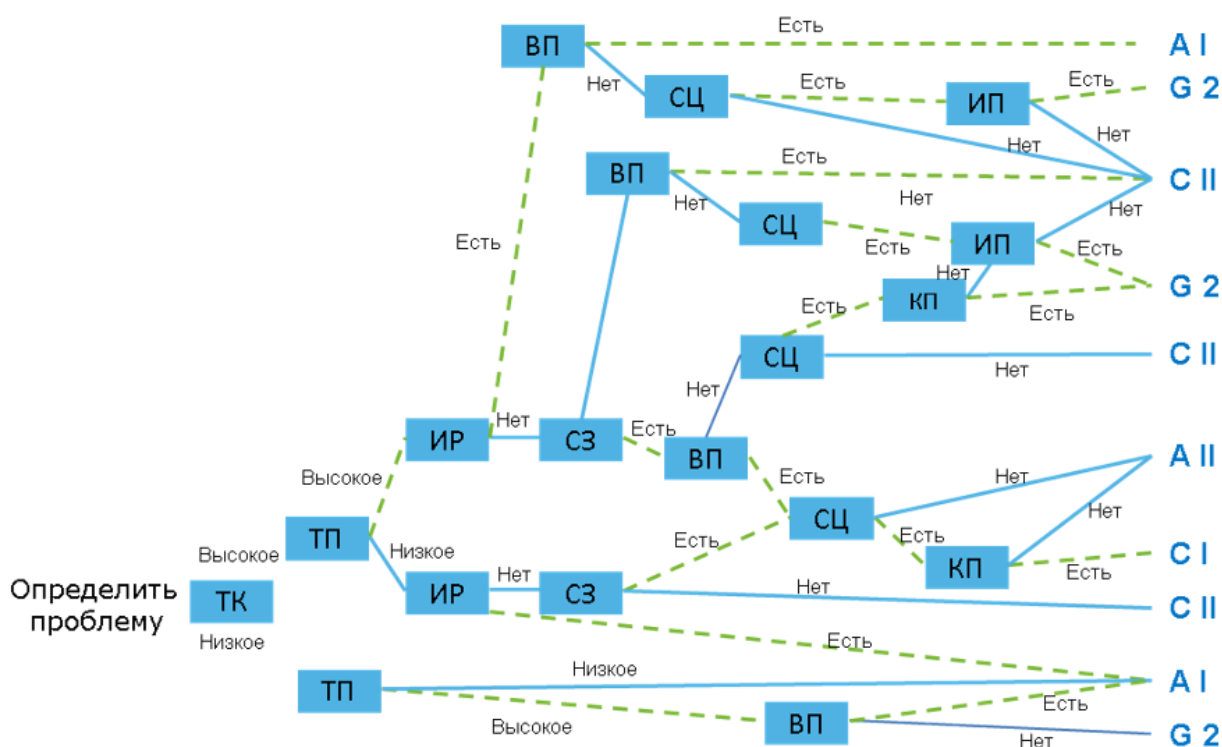
Соотнесите рекомендуемый стиль с используемым вами. Действуете ли вы в управленческих ситуациях по-разному в зависимости от особенностей и «зрелости» подчиненных/группы/подразделения?

Нормативная модель Врума-Йеттона-Яго

Данная модель отвечает на вопрос, в какой мере лидеры должны привлекать подчиненных к принятию решений. Это – нормативная теория, так как она устанавливает правила, которым должны следовать лидеры для принятия наилучших решений в данных обстоятельствах.

Теория предполагает, что лидеры обычно используют один из пяти методов принятия решений. В рамках теории составлен алгоритм выбора наиболее адекватного ситуации способа принятия решения. Движение по алгоритму производится на основании ответов на последовательный ряд вопросов.

Алгоритм Врума-Йеттона-Яго



Расшифровка вопросов:

- требования к качеству принятия решения (ТК): значимо ли качество принятия данного решения?
- требования к приверженности подчиненных (ТП): важно ли участие подчиненных в принятии этого решения?
- информированность руководителя (ИР): обладает ли руководитель достаточной информацией для принятия решения?

- структура задачи (СЗ): хорошо ли структурирована проблема?
- вероятность поддержки подчиненными (ВП): поддержат ли сотрудники принятое лидером решение?
- согласованность целей организации и ее членов (СЦ): разделяют ли сотрудники цели компании, на достижение которых направлено устранение проблемы
- конфликт между подчиненными (КП): возможно ли возникновение конфликта между подчиненными относительно предпочтительного варианта решения
- информированность подчиненных (ИП): достаточно ли у подчиненных информации для принятия качественного решения?

Расшифровка стилей:

Стиль **А** **I.**
Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.

Стиль **А** **II.**
Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений – предоставление необходимой информации, а не поиск и оценка альтернативных решений.

Стиль **С** **I.**
Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, которых она касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

Стиль **С** **II.**
Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.

Стиль **G** **2.**
Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь 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.

Модель «Путь-цель» Хауза-Митчелла

Модель 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.

Эффективный лидер помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. Если мотивация работника (уверенность в связи величины усилий и размера вознаграждения) поддерживается оптимальным лидерским стилем, то организация функционирует эффективно.

В этой модели можно выбрать один из четырех стилей:

1. **директивный** (объяснение, что и как делать, что и когда от подчиненных ожидается, какое будет вознаграждение, путь к вознаграждению);
2. **поддерживающий** (обращение с подчиненными как с равными, помощь и поддержка в работе);
3. **ориентированный на достижения** (установление сложных, но притягательных целей, обоснование выгоды от достижения этих целей);
4. **участвующий** (советы с подчиненными, привлечение их к участию в управлении).

На выбор стиля влияют следующие ситуационные факторы:

- качество подчиненных (вера в предопределенность результатов, в связь между трудовыми усилиями и вознаграждением, склонность к подчинению, способности);
- организационные факторы (содержание и структура работы, система формальной власти, культура группы).

Рекомендации по выбору стиля:

- Когда задачи или цели неясны руководителю, выгодно использовать участвующий стиль.
- Когда у подчиненных отсутствует возможность отличиться, то применяется стиль, ориентированный на достижения.
- Когда идет утомительная, рутинная и неинтересная работа, выгоден поддерживающий стиль.
- Если работник не ощущает связи усилия с вознаграждением, целесообразен директивный стиль.

Модель Стинсона-Джонсона

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 от характеристик последователей, а также характера самой работы, выполняемой ими.

В этой модели выбор лидерского стиля обуславливается следующими ситуационными факторами:

- качества подчиненных (их потребность в достижении результатов, их знания и опыт);

- структурированность работы (высокая и низкая).

Возможности последователей	Структурированность работы	
	Низкая	Высокая
Высокие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям
Низкие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

Практикум

Проанализируйте следующие ситуации по модели Стинсона-Джонсона и выберите оптимальный вариант лидерства.

1. В связи с открытием нового направления работы у конкурентов в вашей компании тоже принято решение в кратчайшие сроки организовать аналогичное направление, сделать это нужно своими силами, не привлекая новых специалистов.
2. Закрывающаяся компания-конкурент передала вашей компании часть своих клиентов на обслуживание, необходимо наладить работу с ними

Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта

Р. Танненбаум и У. Шмидт предположили, что руководитель выбирает один из семи стилей руководства, отличающихся способами использования своей власти и степенью самостоятельности или свободы, предоставляемой подчиненным. В качестве ситуационных переменных, влияющих на выбор стиля, они определили:

- характер решаемой задачи;
- особенности контекста;
- личностные качества сотрудника и самого руководителя.

Автократический стиль руководства («указывает») предполагает, что люди внутренне ленивы, и на них трудно положиться. При этом руководитель обладает не только всей полнотой власти, но и имеет полные сведения относительно направления решения проблемы. Содержание этого стиля связано с надзором и контролем исполнения принятого решения, что оказывается наиболее эффективным в кризисных ситуациях, особенно при отсутствии полной уверенности в том, что подчиненные разделят принятое решение.

Демократические стили («присоединяется» и «делегирует») предполагают, что люди в коллективе способны работать самостоятельно и творчески, а руководитель призван выполнять функцию лидера, указывающего направление движения и поощряющего подчиненных к наиболее эффективному продвижению к цели. В таких ситуациях

подчиненные могут обладать большей компетентностью в решении проблемы, чем сам руководитель.

Промежуточные стили (от «убеждает» до «консультирует») предусматривают умелое использование убеждения, разъяснений и манипуляций с целью добиться от других того, чтобы они говорили, верили, думали или, по крайней мере, соглашались с решением руководителя и его точкой зрения. Они не обеспечивают реального участия подчиненных в принятии решения и предполагают, что руководитель способен склонить подчиненных к своей точке зрения.