



**ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО. ТИПЫ
ЛИДЕРСТВА. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ.
СТИЛИ ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА.
КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ.**

ЛИДЕР

- Слово лидер происходит от английского lead (вести). Значит, лидер - это ведущий, идущий впереди.
- Лидер - член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций.



ЛИДЕРСТВО

- Лидерство определяют как процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей (Шрисхайн);
- как процесс оказания влияния на групповую активность, которое направлено на достижение целей (Стогдилл).
- Лидерство определяют также как конкретные действия лидера по координации и управлению деятельностью группы (Фидлер).



СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРСТВА

Лидер — тот, кто имеет последователей

Лидерство — результат взаимодействия

Лидерство основано на авторитете

**Лидерство формируется в процессе дискретных событий
— актов лидерства.**

Лидерство основано на неформальном влиянии

Лидерство — продукт восприятия и сознания

В ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕОРИЯХ МЕНЕДЖМЕНТА

под *организационным лидером* преимущественно понимается *руководитель* организации.

С. Джибб попытался развести понятия “лидерство” и “руководство”:

Лидерство	Руководство
обусловлено стихийным одобрением группой одного из ее членов за вклад в групповые достижения	поддерживается организационной системой
лидер отражает интересы и пожелания членов группы	руководитель ставит групповые цели, исходя из собственных (профессиональных) интересов и вне зависимости от пожеланий членов группы
лидер должен обязательно учитывать чувства и единое мнение, разделяемые членами группы	у руководителя в процессе достижения цели нет обязательной необходимости опираться на чувства и единое мнение, разделяемые членами группы
Лидер выступает как один из членов группы	характерен значительный социальный разрыв между членами группы и руководителем
властью наделяет сама группа	получает полномочия от внегруппового источника власти

В ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИССЛЕДОВАНИЯХ

□ *Б. Д. Парыгин выделил ряд различий лидерства и руководства:*

- 1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как социальной организации;
- 2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды, руководство – элемент макросреды, то есть оно связано со всей системой общественных отношений;
- 3) лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается;
- 4) явление лидерства менее стабильно, в то время как руководство – явление более стабильное;
- 5) руководство подчиненными в отличие от лидерства обладает гораздо более определенной системой различных санкций;
- 6) процесс принятия решения руководителем более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;

Несмотря на ряд очевидных различий, можно выделить **сходство между лидерством и руководством.**

- I. оба феномена, по сути, представляют собой две стороны единого процесса управления людьми.
- II. тождественны в своем элементарном выражении: лидерство описывается “вертикальным” отношением “*лидер – последователи*”, а руководство – аналогичным отношением “*руководитель – подчиненные*”.

В настоящее время большинство исследователей разделяют представление о том, что *все функции руководителя в своей основе опираются на искусство лидерства и их успешное выполнение зависит от овладения руководителем методами и навыками лидерства.*



СХОДСТВО И РАЗЛИЧИЕ МЕНЕДЖЕРА И ЛИДЕРА

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План - основа действий	Видение - основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует только доводы	Использует как доводы, так и эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Уважаем	Обожаем
Делает дело правильно	Делает правильное дело



ТИПЫ ЛИДЕРСТВА

1. **Деловое лидерство.** Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.

2. **Эмоциональное лидерство.** Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.

3. **Ситуативное лидерство.** Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например при всеобщей растерянности во время пожара.



Л.И. УМАНСКИЙ ВЫДЕЛЯЕТ ШЕСТЬ ТИПОВ (РОЛЕЙ) ЛИДЕРА

лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции);

лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);

лидер-генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);

лидер-эрудит (отличается обширностью знаний);

лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);

лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).



ПО СТИЛЮ РАЗЛИЧАЮТ:

- ▣ **Авторитарный** - единолично определяет и формулирует цели и способы их достижения. Связи между членами группы сведены до минимума и проходят через лидера или под его контролем. Его главное оружие - «железная требовательность», угроза наказания, чувство страха. Психологический климат в группе характеризуется недостатком доброжелательности. Авторитарный стиль экономит время и дает возможность предсказать результат, но при его использовании подавляется инициатива последователей, и они превращаются в пассивных исполнителей.
- ▣ **Демократический** - лидеры обычно тактичны, уважительны, объективны в общении с членами группы. Иницируют максимальное участие каждого в деятельности группы, не концентрируют ответственность, а стараются распределить ее среди всех членов группы, создают атмосферу сотрудничества. Информация доступна членам коллектива. Усиливаются личные обязательства последователей по выполнению работы через участие в управлении, однако, для принятия решений требуется намного больше времени, чем при авторитарном стиле.
- ▣ **Пассивный** - отсутствие похвалы, порицаний. Он старается уйти от ответственности, перекладывая ее на подчиненных. Установка подобного лидера - по возможности незаметное пребывание в стороне. Лидер избегает конфликтов с людьми, старается не вмешиваться в ход деятельности группы. Этот стиль позволяет начать дело так как видится возможно более компетентным подчиненным без вмешательства лидера. Однако группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЛИДЕРОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ ВОСПРИЯТИЯ ГРУППОЙ



1) «один из нас», особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены коллектива;



2) «лучший из нас». Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания;



3) «хороший человек». Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.;



4) «служитель». Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ ПЯТЬ АСПЕКТОВ

- Выявление лиц с природными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих позиций, постов
- Развитие лидерства - целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков.
- Интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом
- Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства.
- Организационная интеграция лидеров, обеспечение конструктивной направленности их деятельности и устранение деструктивного лидерства.



ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

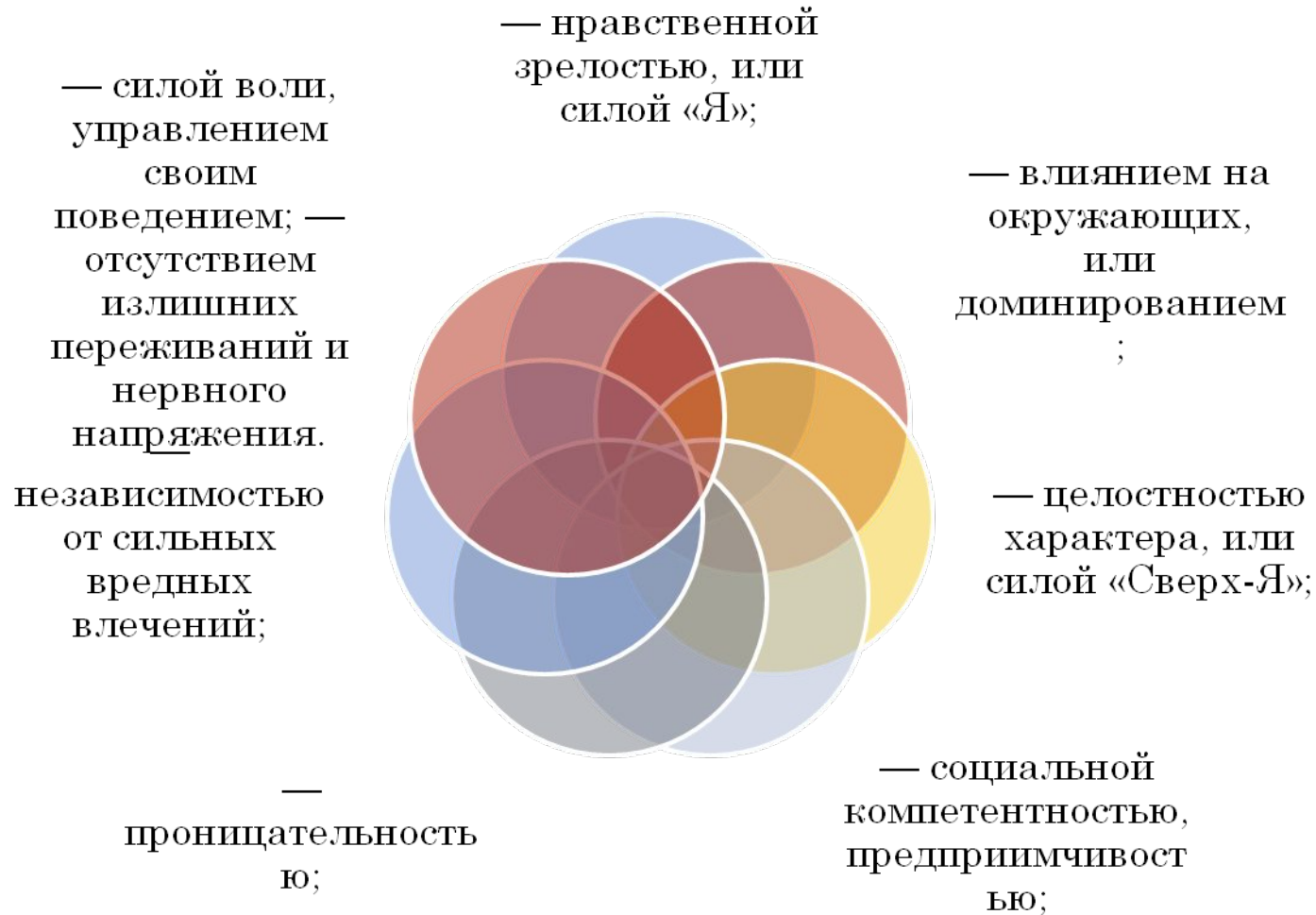
- *В изучении лидерства можно выделить три основных подхода.*
- 1) Структурный. Он ставит перед собой задачу выявить универсальную структуру личности, определив свойственные ей черты или характеристики.
- 2) Поведенческий. Он позволяет анализировать лидерство в контексте реализуемого лидером поведения и выделять универсальные поведенческие особенности, обеспечивающие лидеру успех.
- 3) Ситуационный подход пытается синтезировать структурные и поведенческие концепции в контексте конкретных ситуационных переменных.



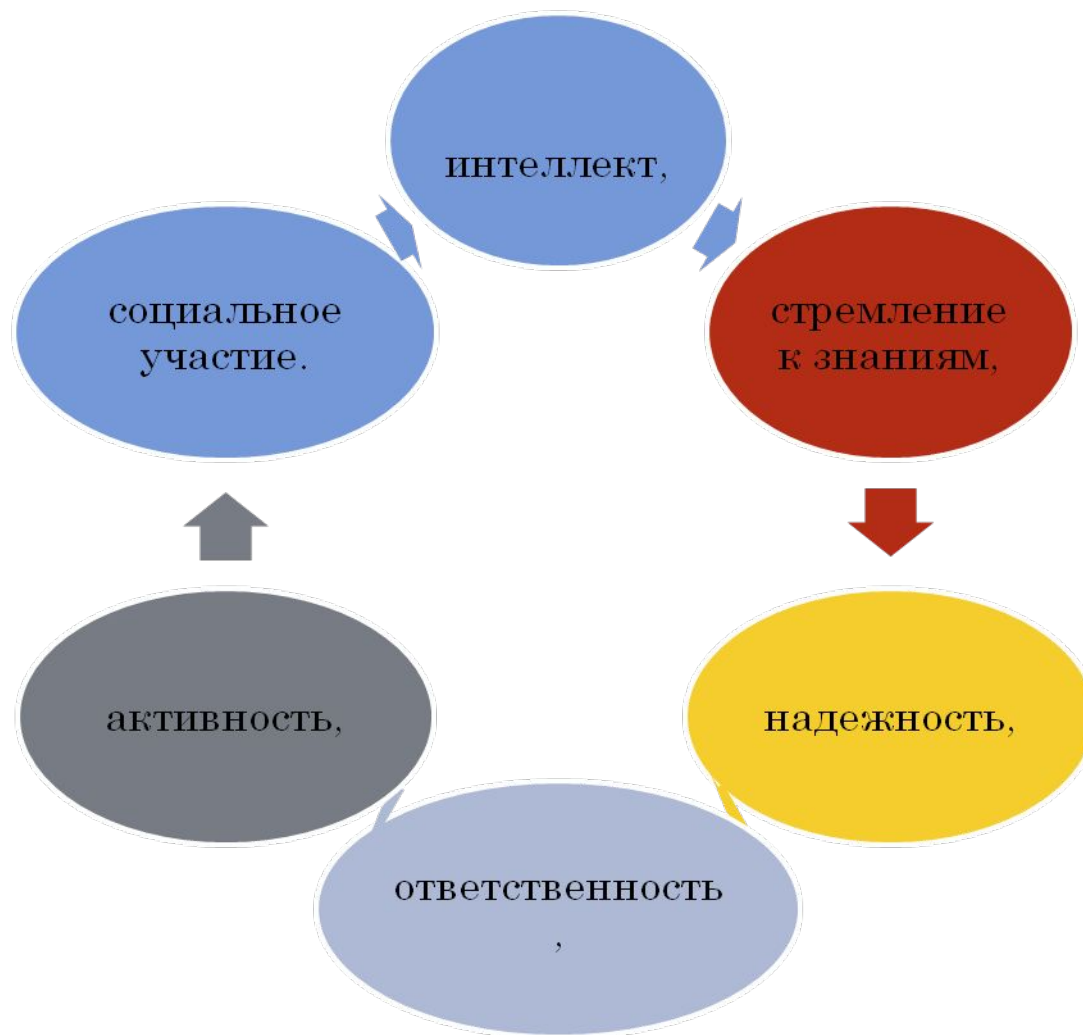
СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД: ТИПЫ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ



Р. КЕТТЕЛ И Г. СТАЙС УТВЕРЖДАЛИ, ЧТО ЛИДЕРЫ ЗНАЧИТЕЛЬНО ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ОСТАЛЬНЫХ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ ВОСЬМЬЮ СЛЕДУЮЩИМИ СВОЙСТВАМИ ЛИЧНОСТИ:



В 1948 ГОДУ Р. СТОГДИЛЛ СДЕЛАЛ ОБЗОР 124 ИССЛЕДОВАНИЙ И ОТМЕТИЛ, ЧТО ИЗУЧЕНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ ЛИДЕРОВ ПОПРЕЖНЕМУ ПРИВОДИТ К ПРОТИВОРЕЧИВЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ НАРЯДУ С СОЦИАЛЬНЫМ СТАТУСОМ ОН ВЫДЕЛИЛ РЯД НАИБОЛЕЕ ПРИСУЩИХ ЛИДЕРАМ ЧЕРТ:



К АНАЛОГИЧНОМУ ВЫВОДУ ПРИШЕЛ Р. МАНН:

интеллект;

способность к
адаптации;

экстравертичность;

способность влиять
на людей;

отсутствие
консерватизма;

восприимчивость и
эмпатию.



ПО МНЕНИЮ С. КОССЕНА, ЧТОБЫ СТАТЬ ХОРОШИМ ЛИДЕРОМ, ИНДИВИД ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ СЛЕДУЮЩИМИ ЧЕРТАМИ:

- способностью творчески решать проблемы;
- умением доносить идеи до последователей,
- убедительностью;
- умением внимательно слушать других людей и прислушиваться к их советам;
- твердым желанием добиться цели;
- общительностью, широким кругом интересов;
- честностью, прямоотой, конструктивностью в отношениях с последователями;
- чувством собственного достоинства, уверенностью в себе;
- энтузиазмом, высокой дисциплиной;
- умением «хорошо держаться» при любых обстоятельствах и сохранять внутреннее равновесие».



10 КАЧЕСТВ ЛИДЕРА (А. ЛОУТОН И Э. РОУЗ)

дальновидность — умение видеть перспективные цели, формировать облик и задачи организации;

умение определять приоритеты — различать, что необходимо, а что просто важно;

умение мотивировать последователей;

владение искусством межличностных отношений;

способность идти на риск, а также делегировать полномочия последователям;

харизма, или обаяние — нечто трудно поддающееся определению, но пленяющее людей;

стойкость и непоколебимость перед лицом оппонента;

«политическое чутье» — способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;

гибкость — способность отзываться на новые идеи и опыт;

решительность и твердость, когда этого требуют обстоятельства.



М. ГАНТЕР ВЫВЕЛ ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК, ПРИСУЩИХ ХАРИЗМАТИЧЕСКОМУ ЛИДЕРУ:

- «обмен энергией»;
- умение воздействовать на людей;
- «излучать» энергию и заряжать ею окружающих;
- «завораживающая внешность»;
- «независимость характера»;
- «хорошие риторические способности»;
- «артистизм».



ВЫВОД

- Итак, единого мнения о том, какими же качествами должен обладать лидер, до сих пор не существует. Упомянутые выше перечни лидерских черт довольно мало говорят о степени важности каждой из них.
- Очевидно, что сверхзадача структурного подхода — найти универсальный набор характеристик эффективного лидера на все случаи жизни — вряд ли выполнима.
- Разочарование в теории черт было настолько велико, что в противовес ей была выдвинута даже теория «лидера без черт». Но и она не давала никакого ответа на вопрос о том, откуда же берутся лидеры и каково происхождение самого феномена лидерства.



В ЦЕЛОМ СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД СТОЛКНУЛСЯ С ЦЕЛЫМ РЯДОМ НЕРАЗРЕШИМЫХ ПРОБЛЕМ:

- — выделение оптимального набора характеристик оказалось неосуществимым;
- — подход полностью игнорировал групповой контекст, в котором реализуется лидерство;
- — подход не смог вскрыть причинно-следственную связь между лидерством и индивидуально-личностными особенностями (характеризуют ли определенные черты лидера или успешное лидерство формирует специфические черты, например, уверенность в своих силах);
- — в контексте данного подхода индивидуальные черты выступают как статичные образования, лишённые развития;
- — невысокая корреляция (в диапазоне от +0,25 до +0,35) личностных черт с поведенческими проявлениями лидерства, строго говоря, не позволяет считать указанные характеристики надёжными предикторами.



ОСОБЕННО ЧАСТО ТЕСТИРОВАНИЕ НАЦЕЛЕНО НА ВЫЯВЛЕНИЕ ПЯТИ СЛЕДУЮЩИХ ХАРАКТЕРИСТИК, НЕИЗМЕННО ДЕМОНСТРИРУЮЩИХ ВЫСОКУЮ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ КОРРЕЛЯЦИЮ С УСПЕШНЫМ ЛИДЕРСТВОМ:

1). интеллект;

2). доминантность;

3). уверенность в себе;

4). высокий активационный (энергетический) уровень;

5). профессиональные знания и навыки, релевантные выполняемой задаче.



ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

- Данный подход рассматривает лидерство в контексте внешнего поведения, демонстрируемого лидером, и пытается найти некоторые устойчивые совокупности поведенческих характеристик, обеспечивающие успех лидеру.
- Именно в рамках этого подхода сформировалось понятие стиля лидерства, под которым понимается «совокупность приемов и методов, применяемых лидером с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей».



ЭКСПЕРИМЕНТЫ К. ЛЕВИНА

- Приоритет в разработке поведенческого подхода принадлежит К. Левину, он вместе со своими коллегами провел эксперимент, оказавший значительное влияние на последующее развитие концепции лидерства.
- В его эксперименте приняли участие три группы подростков, которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше.
- Руководителями групп были взрослые, демонстрировавшие разные стили руководства-лидерства.
- Исследователей интересовало, как стиль поведения лидера связан с эффективностью деятельности трех групп.
- Стили руководства, демонстрировавшиеся взрослыми, получили обозначения, с тех пор прочно укоренившиеся в социально-психологической литературе: «авторитарный», «демократический» и «попустительский».



ИССЛЕДОВАНИЯ УНИВЕРСИТЕТА ОГАЙО

- ▣ Приступив к анализу более чем тысячи переменных, они смогли свести их в две категории, которые описывали значительную часть лидерского поведения. Эти измерения получили названия: **структуризация деятельности и внимательность к людям.**
- ▣ **Структуризация деятельности** связана с тем, в какой степени лидер определяет и структурирует свою роль и роли других в достижении цели группы. Она включает набор действий, направленных на организацию работы, формирование отношений и определение целей. Лидер с высокими показателями по этому фактору четко устанавливает задачу каждому члену группы, требует выполнения определенных стандартов деятельности и акцентирует временные параметры работы.
- ▣ **Внимательность к людям** связана с отношениями лидера с другими членами организации. Этот фактор подчеркивает важность взаимного доверия и уважения лидера к идеям и чувствам подчиненных. Лидер должен заботиться о физическом и душевном комфорте подчиненных, их самоуважении и удовлетворенности трудом. Лидер с высокими показателями по этому фактору помогает подчиненным в решении их личных проблем, дружелюбен, тактичен и относится к ним как к равным.

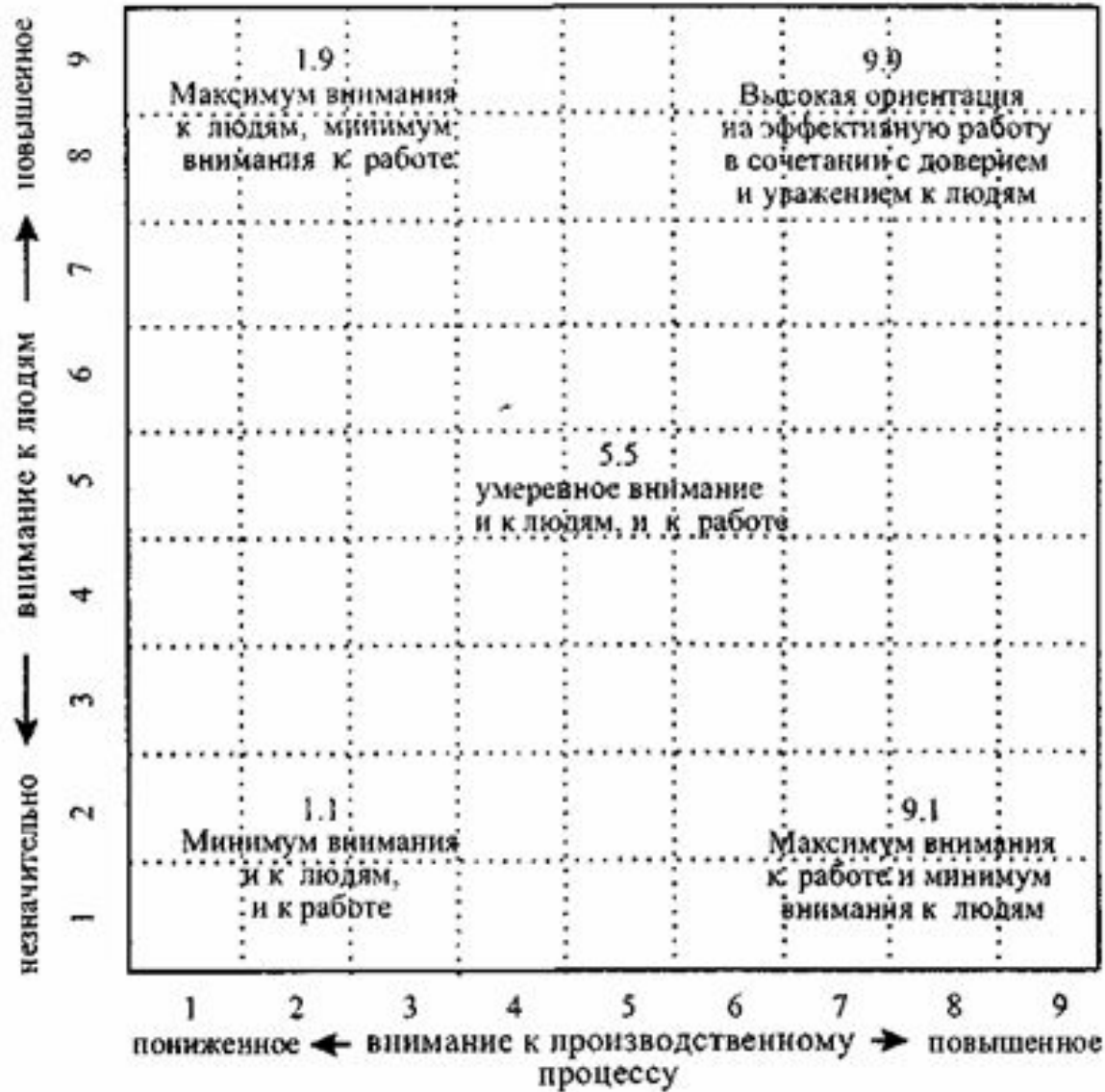


ИССЛЕДОВАНИЯ МИЧИГАНСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

- Задачей исследований, предпринятых центром изучения общественного мнения при Мичиганском университете в конце 40-х годов, был поиск поведенческих характеристик, которые коррелируют с эффективной трудовой деятельностью.
- Мичиганская группа ученых выявила два базовых фактора лидерского поведения, обозначенные как ориентация на работников и ориентация на производство.
- **Ориентированные на работников** лидеры подчеркивали важность межличностных отношений, проявляли живой интерес к их потребностям, с пониманием относились к индивидуальным особенностям работников.
- Лидеры, **ориентированные на производство**, напротив, все внимание концентрировали на технических и организационных аспектах работы. Их главной заботой было выполнение цели, а люди были лишь средством для ее достижения.



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА Р. БЛЕЙКА И ДЖ. МОУТОНА



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА БЛЕЙКА-МОУТОН

Высокая



Степень учета интересов людей

Низкая

Степень учета интересов производства

Высокая

ВЫВОД

- В русле поведенческого подхода предпринимались и другие попытки объяснить феномен лидерства исходя из поведения, демонстрируемого лидером.
- Однако главным ограничением этого подхода были сложности в выявлении устойчивых связей между стилем лидерства и групповой деятельностью.



СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

- важность ситуационных переменных в лидерстве отмечалась многими исследователями. Некоторые из них даже предпринимали попытки выделить наиболее важные из них.
- Л. Картер и М. Никсон выяснили, что тип и стиль лидера во многом зависит от характера поставленной задачи. Между группами, решающими разного рода задачи, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой, отличаясь друг от друга лишь некоторыми личностными особенностями.
- Большое значение в поведении лидера имеют такие факторы, как структура группы и модель общения в ней.



ПОЗИЦИЯ ИНДИВИДА В ГРУППЕ

- Позиция индивида в группе во многом определяет его возможности оказывать влияние на окружающих. Степень влияния любого члена группы тем выше, чем выше его социальный статус.
- Став однажды лидером и благодаря этому завоевав центральное положение в системе общения, а главное — в иерархии статусов, которые, в свою очередь, укрепляют позиции лидера, индивид развивает в себе лидерские способности, усиливающие его положительную оценку со стороны членов группы.
- Кроме того, доступ к организационным ресурсам побуждает его искать любые возможности к сохранению занимаемой позиции, в то время как усилия лидера, направленные на удовлетворение потребностей остальных членов группы, способствуют снижению индивидуальной активности и стремления к лидерству каждого из них.



PM-ТЕОРИЯ ЛИДЕРСТВА Д.МИСУМИ

- В качестве таких измерений поведения руководителя, по мнению Мисуми, выступают лидерский стиль, ориентированный на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация, прессинг и т.д.) и ориентация на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.
- Начальные буквы двух английских слов, обозначающих рассмотренные поведенческие категории лидерства: P(erformance) — деятельность и M(aintenance) — поддержка, и дали название подходу.



- Открытие Д.Мисуми состоит в том, что он продемонстрировал различие между самим поведением лидера и той функцией, которую это поведение выполняет, будучи воспринято подчиненными. Доминирующим акцентом РМ-теории является рассмотрение лидерства как группо-динамического процесса, выражаемого прежде всего членами группы, возглавляемой лидером.
- Для того, чтобы руководитель мог овладеть навыком успешного лидерства, он должен обладать объективной обратной связью о своем влиянии на подчиненных, иметь возможность определить свой действительный стиль лидерства, а также спланировать его направленное изменение. С этой целью в рамках своей теории Д.Мисуми разработал специальный опросник для определения РМ-факторов в поведении руководителя.



ПОМИМО ДВУХ БАЗОВЫХ ФАКТОРОВ, МЕТОД
ПОЗВОЛЯЕТ ДИАГНОСТИРОВАТЬ ВОСЕМЬ
ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ:

1) желание работать,

2) удовлетворенность зарплатой,

3) удовлетворенность трудом,

4) психологический климат,

5) совместная деятельность,

6) проведение совещаний,

7) общение и взаимодействие,

8) психологические стандарты групповой деятельности.



СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА Ф. ФИДЛЕРА

- Одна из наиболее известных ситуационных моделей лидерства была предложена Ф.Фидлером.
- В начале 60-х годов Ф.Фидлер и его коллеги пришли к выводу, что в разных условиях эффективными являются разные типы лидерства.
- Ф.Фидлер предложил модель, согласно которой эффективность группы зависит от оптимального соответствия между стилем лидерства и уровнем контроля (власти), которой лидер обладает в конкретной ситуации.
- Фидлер разработал опросник LPC (Least Preferred Co-worker, т.е. «отношение к наименее предпочтительному из сотрудников»), который позволял определить основную ориентацию лидера — на людей или задачу.
- Затем он выделил три ключевые ситуационные переменные, манипулируя которыми, можно найти оптимальное соответствие между ситуацией и стилем лидерства.



ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА, ПО ФИДЛЕРУ, ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ЕГО СООТВЕТСТВИЕМ КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ, В КОТОРОЙ КЛЮЧЕВЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ ТРИ СЛЕДУЮЩИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ:

- 1. Отношения лидера и подчиненных, т.е. степень доверия и уважения, которые испытывают работники к своему менеджеру. Эта переменная свидетельствует о том, насколько лояльно и доброжелательно группа принимает своего лидера, насколько он привлекателен для последователей.
- 2. Структурированность задачи, т.е. степень ее формализованности. Структурированность задачи определяется по четырем признакам: насколько в представлениях членов группы выбранное решение выглядит правильным; насколько четко группа понимает все требования, предъявляемые к данному решению (четкость постановки задачи); какие существуют ограничения, касающиеся действий, связанных с выполнением задачи; является ли данное решение единственным, или возможны альтернативные варианты.
- 3. Должностная власть, понимаемая как возможность менеджера принимать решения, связанные с наказанием или поощрением подчиненных. Она определяется объемом должностных полномочий лидера, положением руководимой лидером группы в общей организационной структуре, традицией или неформально признаваемым авторитетом лидера



- Фидлер считает, что чем лучше **отношения лидера с подчиненными**, чем **выше структурированность задачи и сильнее должностная власть**, тем выше степень управленческого контроля лидера над группой и тем больше сама группа готова к тому, чтобы ей руководили в данной ситуации.
- И наоборот, низкие показатели указанных ситуационных переменных делают степень управленческого контроля лидера и управляемость группы минимальными. Различные комбинации высоких и низких показателей этих переменных позволяют описать восемь различных ситуаций, с которыми может столкнуться лидер.



МОДЕЛЬ ФИДЛЕРА



ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЛИДЕРА ПО ФИДЛЕРУ

- Во-первых, можно подобрать лидера в соответствии с имеющимися организационными условиями. Подобно тому, как футбольный тренер выпускает нового игрока, увидев, что характер игры изменился, так и организация направляет на какой-либо участок менеджера с более подходящим для ситуации стилем лидерства.
- Во-вторых, может быть осуществлено изменение самой ситуации, например, с помощью реструктуризации групповой задачи или расширения/сокращения властных полномочий лидера.



СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ХЕРСИ-БЛАНШАРА

- Она используется как основной метод подготовки руководящего состава в таких известных компаниях, как IBM, Mobil Oil, Херох, а также в подготовке офицерских кадров.
- Эта теория фокусирует свое внимание на подчиненных лидера или ведомых. Согласно этой теории, успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать зрелости членов руководимой им группы.
- Акцент на подчиненных, или ведомых обусловлен тем, что именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера. В конце концов, вне зависимости от того, что делает лидер, его эффективность основывается прежде всего на действиях его подчиненных.



ПОД ЗРЕЛОСТЬЮ ГРУППЫ ПОНИМАЕТСЯ

- способность и желание ее членов нести ответственность за своё поведение.
- Понятие «зрелость» включает два компонента: зрелость профессиональную и психологическую.
- Первый компонент охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний.
- Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией делать свою работу. Людям, зрелым психологически, не требуется внешняя стимуляция и поощрение, они мотивированы внутренне.



ТИПЫ ГОТОВНОСТИ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ (ПО ХЕРСИ-БЛАНШАРУ 1974 Г.)

Зрелость/готовность последователей

Высокая	Средняя		Низкая
R4	R3	R2	R1
Способны и хотят или уверены в себе	Способны, но не хотят или не уверены в себе	Неспособны, но хотят или уверены в себе	Неспособны и не хотят или не уверены в себе

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
РЕГУЛИРУЕТСЯ САМИМ
ПОСЛЕДОВАТЕЛЕМ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
НАПРАВЛЯЕТСЯ ЛИДЕРОМ



**ХЕРСИ И БЛАНШАР ТАКЖЕ ВЫДЕЛЯЮТ ДВА СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА:
ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ЛЮДЕЙ И ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ЗАДАЧУ.
КОМБИНИРУЯ РАЗЛИЧНЫЕ ВЫРАЖЕННОСТИ ЭТИХ СТИЛЕЙ, ОНИ
ВЫВОДЯТ ЧЕТЫРЕ СПЕЦИФИЧЕСКИХ ЛИДЕРСКИХ СТИЛЯ:**

1. «Директивный» (сильная выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать.
2. «Поддерживающий» (сильная выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер реализует как директивное, так и поддерживающее поведение (по-видимому, стиль, близкий к РМ-лидерству Дж.Мисуми).
3. «Участвующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии решений, при этом лидер преимущественно выполняет роль модератора и координатора.
4. «Делегирующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер малоактивен, осуществляя минимальное руководство и поддержку подчиненных. Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении четырех стадий зрелости группы:
 - М1. Члены организации (группы) не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствует и профессионализм, и уверенность в своих силах.
 - М2. Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.
 - М3. Члены организации (группы) способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.
 - М4. Члены организации (группы) и способны, и хотят выполнять порученную работу.



Роли:

- капитана корабля, терпящего крушение в океане?
- лидера студенческой тусовки в ходе подготовки к фестивалю?
- директора школы, поставленного в кризисную ситуацию из-за текучести кадров?
- учителя в ходе экспериментов, связанных с электроприборами?
- руководителя литературной студии при отборе и обсуждении рассказов, которые войдут в следующий выпуск альманаха?

