

Лекция № 12. ЛИДЕРСТВО: стили руководства

1. Подход с позиции личных качеств
2. Поведенческий подход
 - 2.1 Теория “Х” и “У” Д. МакГрегора
 - 2.2 4 системы Р.Лайкерта
 - 2.3 Управленческая решетка Р.Блейка и Дж.Мутона



3. Ситуационный подход

3.1 Ситуационная модель Ф. Фидлера

3.2 Теория “путь- цель” Т.Митчела и Р.Хауса

3.3 Теория “жизненного цикла” П.Херси и К.Бланшара

3.4 Теория принятия решений Врума и Йеттона

4. Адаптивное руководство

1. Подход с позиции личных качеств

Согласно *личностной теории лидерства*, также известной под названием *теории великих людей*, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. 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.

2. Поведенческий ПОДХОД

2.1 Теория “Х” и “У” Д. МакГрегора
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, чтобы ими руководили.
- 3. Больше всего люди хотят защищенности.



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



Теория «У»:

- 1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
- 2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

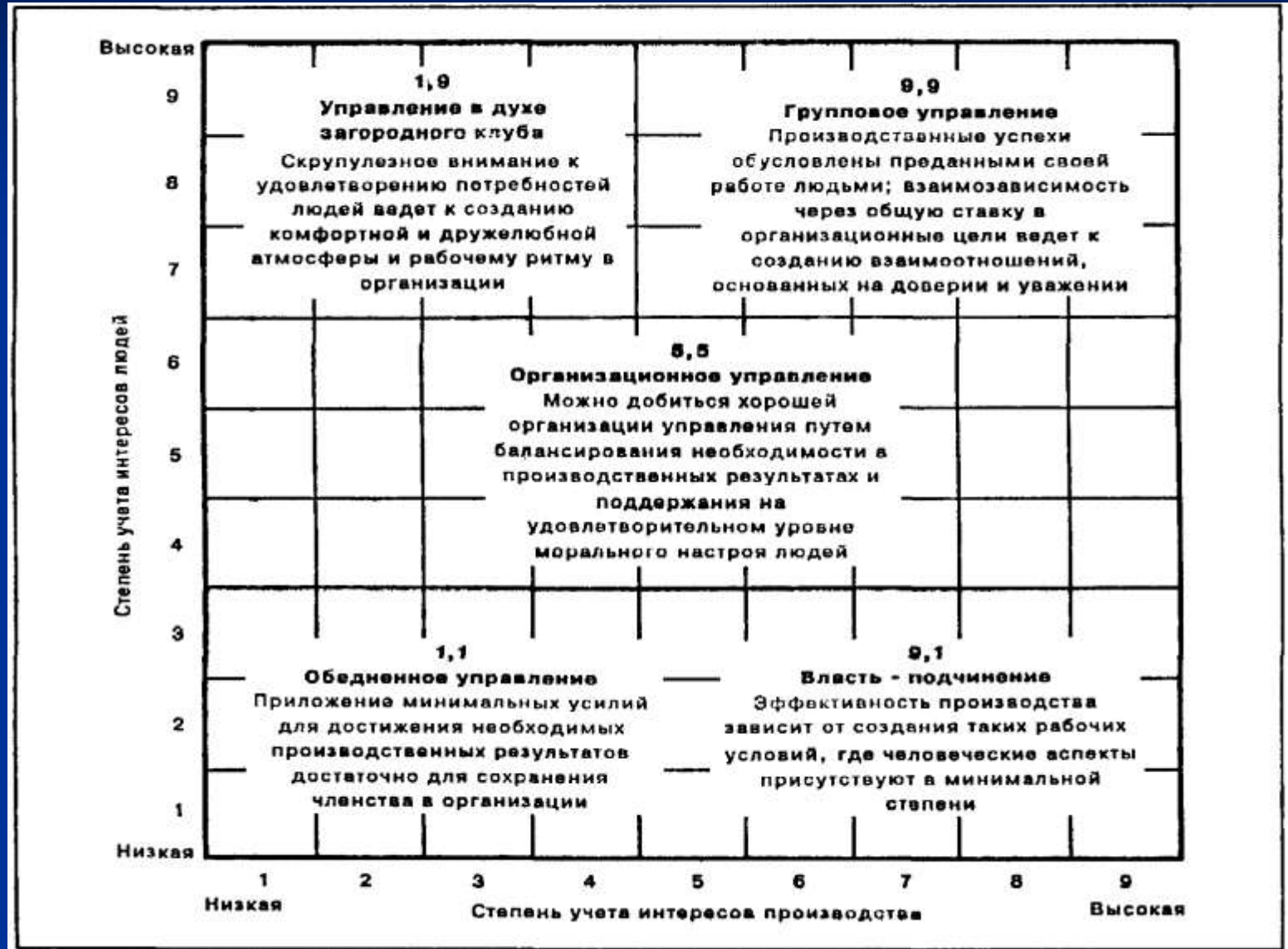
- 3. Приобретение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
- 4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.



2.2 4 системы Р.Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Эксплуататорско-авторитарная	Благосклонно-авторитарная	Консультативно-демократическая	Основанная на участии

2.3 Управленческая решетка Р.Блейка и Дж.Мутона



3. Ситуационный подход

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом.

3.1 Ситуационная модель Ф. Фидлера

Высокая
Наименее
предпочитаемый
коллега
Низкая



Взаимоотношения между
руководителем и подчиненными
Структура задачи
Должностные полномочия
руководителя

3.2 Теория “путь- цель” Т.Митчела и Р.Хауса

Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей.

Руководитель может влиять на пути или средства достижения целей при:

- 1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
- 2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
- 3

- 3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
- 4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
- 5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

3.3 Теория “жизненного цикла”

П.Херси и К.Бланшара



3.4 Теория принятия решений Врума и Йеттона

- 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 решений. Эти стили приведены ниже в таблице:

AI. 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 можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений — предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.

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

СII. 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.

GII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

4. Адаптивное руководство

- Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость *гибкого* подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации.

