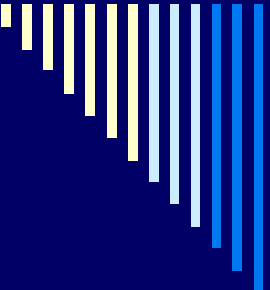


Ситуационный СТИЛЬ

ЛИДЕРСТВА

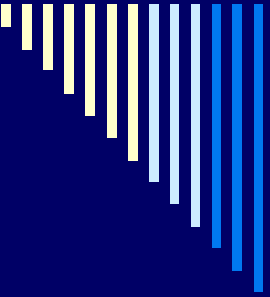




Ситуационное лидерство (ситуационное руководство) — это стиль управления людьми, предполагающий использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче.



- Теория ситуационного лидерства была разработана Полом Херси и Кеном Бланшардом в 1960 г.



Модель ситуационного лидерства Херси и Бланшарда

- Обеспечивает структуру для диагностики различных ситуаций и устанавливает, какие действия лидера обеспечат наибольшую вероятность успеха
-



Ситуационное лидерство основано на взаимодействии между

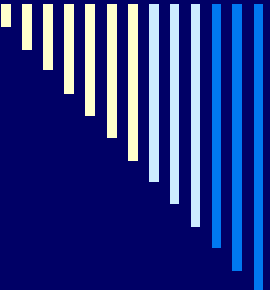
- 1) поведением лидера, связанным с задачей;
 - 2) поведением лидера, связанным с отношениями;
 - 3) показываемой сотрудниками степенью готовности выполнять определенную задачу
-



- Поведение, связанное с задачей - степень, в которой лидер проговаривает обязанности и ответственность индивида или группы. К нему относится сообщение людям, что они должны сделать, как, когда и где и кто именно должен это сделать



- Поведение, связанное с отношениями - степень, в которой лидер участвует в двух- или многосторонней коммуникации с другими людьми. Сюда относится слушание, поощрение, помощь, прояснение и обеспечение социальной и эмоциональной поддержки



□ Готовность - степень способности и желания сотрудников выполнять определенную задачу, где:



способности - это знания, опыт и навыки, используемые индивидом или группой при выполнении определенной задачи



желание - это уверенность, обязательства и мотивация выполнить определенную задачу



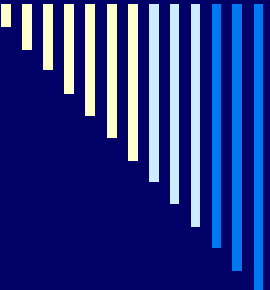
Модель ситуативного лидерства

Сотрудник	Не хочет (не мотивирован)	Хочет (мотивирован)
Не может		
Может		
Руководитель (стиль руководства/ лидерства)		



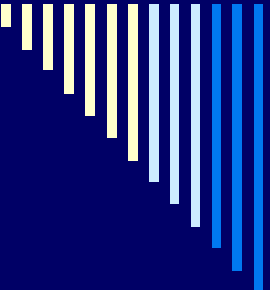
Ученик (хочет и не может)

- Это ученик-стажер, которому все интересно. Он только пришел в компанию и мечтает решать сложные задачи. Но для достижения результата ему критически не хватает знаний и практики
-



Новичок (не хочет и не может)

- Он еще не умеет систематически решать задачи и не знает, получится достигнуть результата или нет. Из-за этого он не уверен в себе. А страх ведет к снижению мотивации. Сотрудник хочет работать в компании и расти, но ему нужна опора
-



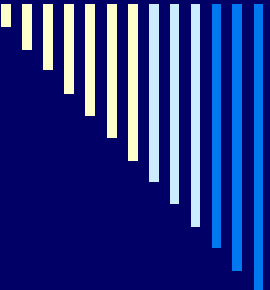
Специалист (может, но не хочет)

- Это самостоятельные и опытные сотрудники. Они постоянно учатся и уже могут систематически достигать результата. Но мотивация трудовой деятельности у них низкая
-



Идеальный сотрудник (может и хочет)

- замотивированный и обученный сотрудник, который двигается к результату без участия руководителя
-



Стили руководства при ситуационном лидерстве

- Директивный
 - Поддерживающий
 - Наставнический
 - Делегирующий
-



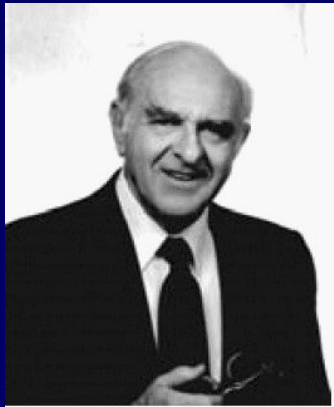
Модель ситуационного лидерства

Сотрудник	Не хочет (не мотивирован)	Хочет (мотивирован)
Не может	Новичок Наставнический	Ученик Директивный
Может	Специалист Поддерживающий	Идеальный сотрудник Делегирующий
Руководитель (стиль руководства/ лидерства)		







Модель Фреда Фидлера

- В модели присутствуют три ситуационные переменные, позволяющие определить степень контролируемости ситуации для определенного стиля. При этом используется шкала, позволяющая построить профиль наименее предпочитаемого работника для лидера





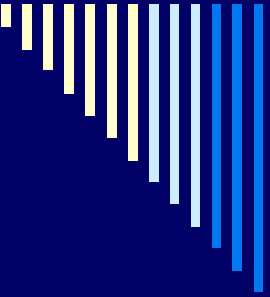
Ситуационные переменные

- отношения в коллективе;
- структурированность работы;
-  ясность цели;
-  множественность средств по достижению целей;
-  обоснованность решений;
-  специфичность решений
- властные полномочия



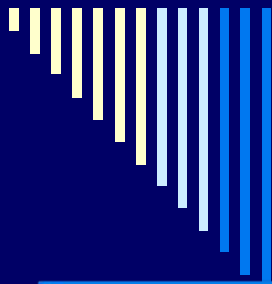
Эффективность достигается, если:

- в наименее благоприятной ситуации лидеры демонстрируют стиль, ориентированный на работу (стиль с низким НПР);
 - в ситуации умеренной благоприятности - стиль, ориентированный на отношения (стиль с высоким НПР). 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 работу (стиль с низким НПР).
-



Модель Роберта Хауза и Теренса Митчелла «путь-цель»

- работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением
-



Стиль лидерства

- Директивное
- Поддерживающее
- Ориентированное на достижения
- Участвующее

Ситуационные факторы

- Характеристики последователей
 - *вера в предопределенность результатов*
 - *склонность к подчинению*
 - *способности*
- Организационные факторы
 - *содержание и структура работы*
 - *система формальной власти*
 - *культура организации*

Поведение последователей

- Удовлетворенность работой
- Мотивация



Примеры применения

Ситуация	Стиль лидерства	Воздействие на подчиненного
Амбициозное задание	директивный	Обеспечивает направленность и ясность в действиях
Недостаточное вознаграждение	директивный	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение
Утомительная неинтересная работа	поддерживающий	Увеличивает интерес к работе
Неуверенность в силах	поддерживающий	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения
Отсутствие возможностей отличиться	ориентированный на достижения	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели
Задача или цель не определены	участвующий	Выясняются цели и параметры работы



Заменители лидерства

- Это понятие включает в себя характеристики заданий, организационное проектирование или межличностные отношения, снижающие или устраняющие потребность в лидере
-



Заменители лидерства

- 1. Связанные с последователями:
способности, опыт, обучение, знание;
потребность в независимости;
профессиональная ориентация;
равнодушие к организационным
вознаграждениям.
-



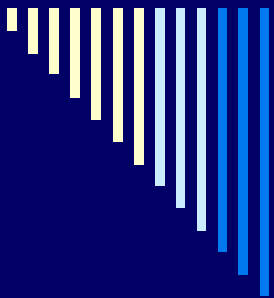
Заменители лидерства

- 2. Связанные с заданием:
 - однозначная и рутинная работа;
 - методологически инвариантная работа;
 - работа обеспечивает свою обратную связь относительно выполнения;
 - работа, удовлетворяющая по существу.
-



Заменители лидерства

- 3. Связанные с организацией:
 - формализация (однозначные планы, цели, области работы либо ответственность);
 - негибкость (твердые, обязательные для выполнения правила и процедуры);
 - высокоспециализированная поддержка (рекомендации и консультации);
 - сплоченная рабочая группа; организационные вознаграждения находятся вне контроля лидера;
 - лидер и последователи разделены пространственно.
-



Спасибо за внимание!