

Лекція. Тема. Ситуаційний підхід до дослідження лідерства.

Перелік основних питань:

Ситуаційний підхід до дослідження лідерства: теорія найменшпріоритетного працівника (Ф. Фідлер), Теорія ситуаційного лідерства (П. Херсі, К. Бланшар), Теорія «шлях - мета» (Р. Хаус), Нормативна модель прийняття рішень (В. Врум, П. Йеттон, А. Яго). Теорія атрибутивного лідерства: Теорія атрибуції (Ф. Хайдер), Теорія казуальної атрибуції (Г. Келлі) Атрибутивна модель лідерства, стосовно до поганої роботи підлеглих (Г. Мітчелл) Ідеалізація лідерства (Д. Майндл і С. Ерліх).

Ситуаційна модель Фідлера передбачає, що лідерський стиль з плином часу залишається відносно постійним і майже не змінюється в часі, відображаючи внутрішню мотивацію відносин з людьми або внутрішню мотивацію роботи.

Фідлер запропонував розглядати погляди керівника за допомогою спеціального показника — найменш пріоритетний працівник (НПП). Оскільки у кожного керівника існує свій рівень вимог до працівників, а отже, і рівень НПП.

Вимірювання показника НПП проводиться за чотирма параметрами, кожен з яких оцінювався за восьмибальною шкалою:

дружелюбність (недружній (1 бал) — дружній (8 балів));
 приємність (неприємний (1 бал) — приємний (8 балів));
 сприйнятливість (всі відхиляє (1 бал) — все приймає (8 балів));
 напруженість (напружений (1 бал) — розслаблений (8 балів)).

Фідлер вважає, що керівник, який окреслив свого працівника найбільш високим середнім балом (тобто дуже позитивно), орієнтований на відносини. Це керівник з високим НПП. Керівник, який окреслив свого працівника низьким середнім балом, орієнтований на роботу (керівник з низьким НПП) (табл. 2).

Таблиця 2. Ситуаційна модель Фідлера.

Характеристика	Бал							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Відносини з підлеглими	Добр.	Добр.	Добр.	Добр	Пог.	Пог.	Пог.	Пог.
Структурованість роботи	Вис.	Вис.	Низ.	Низ.	Вис.	Вис.	Низ.	Низ.
Посадова позиція лідера	Сильн.	Слаб.	Сильн	Слаб.	Сильн	Слаб	Сильн	Слаб.
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Досягнення ефективності	Керівник орієнтується на роботу (низький НПП)			Керівник орієнтується на відносини (високий НПП)				Керівник орієнтується на роботу (низький НПП)
Сприятливість ситуації	Висока →			Середня →				→ Низька

Модель ситуаційного лідерства П. Херсі і К. Бланшара робить наголос на ситуаційність лідерської ефективності. Згідно теорії Херсі - Бланшара вибір стилю лідерства в істотній мірі визначається готовністю послідовників

виконувати завдання.

При цьому автори теорії чітко визначають поняття готовності: працівник готовий до виконання завдання, якщо він:

- а) здатний його виконати;
- б) хоче його виконати;
- в) впевнений у своїх силах.

У свою чергу, здатність виконати завдання передбачає наявність у працівника необхідних знань, навичок і досвіду. Бажання впоратися із завданням включає в себе мотивацію і переконаність в необхідності виконати його.

У залежності від ступеня готовності послідовників в рамках даної моделі виділяється чотири основних лідерських стилю поведінки, що визначають систему прийняття рішень:

- директивний стиль є кращим у разі низької зрілості послідовників. Лідер змушений проявляти високу директивність і ретельний нагляд за працівниками;

- наставницький стиль є кращим для використання в умовах помірно низької зрілості послідовників, реалізуючи в рівній мірі директивність і підтримку тим, хто є здатний, але бажає працювати;

- підтримуючий стиль є кращим при помірно високій зрілості послідовників, що здатні до роботи, але не хочуть її виконувати. Підлеглі потребують партнерстві з боку лідера, щоб бути більш мотивованими на виконання роботи. Надаючи людям можливість брати участь у прийнятті рішень на своєму рівні, керівник використовує даний стиль, щоб викликати у послідовників бажання виконувати завдання;

- стиль делегування є найкращим для керівництва послідовників високої зрілості. Стиль характеризується незначною директивністю і підтримкою працівників. Це дозволяє послідовникам, здібним і бажаючим працювати, взяти на

себе максимум відповідальності за виконання завдання. Даний лідерський стиль сприяє розвитку творчого підходу до роботи.

Модель "шлях-мета" Мітчела та Хауса вказує керівникові на необхідність застосовувати стиль керівництва в залежності від ситуації. Цей підхід намагається дати пояснення тому впливу, який відбувається шляхом поведінки керівника на мотивацію, задоволеність і продуктивність праці підлеглого. Згідно цього підходу, керівник може підштовхувати підлеглих для досягнення цілей організації впливаючи на шляхи досягнення цих цілей. Вони виділяють такі прийоми, за допомогою яких керівник може впливати на шляхи і методи досягнення цілей.

- 1) пояснення того, чого чекають від підлеглого;
- 2) надання підтримки, опікунство, і усунення факторів, що заважають;
- 3) направлення зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- 4) створення у підлеглих таких потреб, які знаходяться у компетенції керівника і які він може задовольнити;
- 5) задоволення потреб підлеглих, коли ціль досягнута.

Ситуаційна модель прийняття рішень Врума - Йеттона – Яго. Одна з найбільш сучасних моделей запропонована Віктором Врумом і Філіпом Йеттоном у 1973 р., а у 1988 р. істотно доповнена з участю Артура Яго. Модель передбачає, що стиль поведінки залежить від ситуації і один лідер може користуватися різними моделями поведінки.

Спочатку В. Врум і Ф. Йеттон виділили сім ситуаційних факторів: вимоги до якості прийняття рішення, вимоги до прихильності підлеглих, інформованість

керівника, структура завдання, вірогідність підтримки підлеглих, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між підлеглими. Надалі Врум і Яго додали ще три фактори: інформованість підлеглих, обмеження в часі, географічне розташування підлеглих.

Залежно від ситуаційних чинників керівник може використовувати п'ять стилів керівництва:

- авторитарний I: керівник приймає рішення самостійно;
- авторитарний II: керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення;
- консультативний I: керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам приймає рішення;
- консультативний II: керівник радиться з групою, а потім самостійно приймає рішення;
- груповий (партнерський) II: керівник викладає завдання групі і разом з нею приймає рішення.

Теорія атрибуції. В книзі «Психологія міжособистісних взаємин» (1958) Фріц Хайдер намагався дослідити природу міжособистісних взаємин, і слідував концепції того, що він назвав "здоровий глузд" або "наївна психологія". В своїй теорії він вірив, що люди спостерігають, аналізують і пояснюють поведінку певним чином. Хоча люди мають різні пояснення для людської поведінки, Хайдер вважав корисним групувати ці пояснення в дві категорії: внутрішні (диспозиційні) і зовнішні (ситуативні) атрибуції. У разі внутрішньої атрибуції, причина поведінки приписується характеристикам індивіду, таким як вміння, особистість, настрій, зусилля, ставлення, або схильність. У разі ж зовнішньої диспозиції, причина даної поведінки приписується ситуації, в якій ця поведінка була проявлена, наприклад завданню, іншим людям, або удачі (тобто індивід вчинив певним чином внаслідок дії на нього оточуючої середовища або соціальної ситуації). Ці два типи атрибуції призводять до значної відмінності у сприйнятті індивіда, задіяного в певній ситуації.

Спробу побудови теорії каузальної атрибуції зробив Гарольд Келлі. На його думку, при спробах зрозуміти причину поведінки іншої людини ми користуємося трьома критеріями:

1. Критерій сталості
2. Критерій винятковості;
3. Критерій консенсусу.

Якщо в подібних умовах поведінка спостережуваного є однотипною, то її вважають постійною. Вона буде відмінною, якщо в інших випадках виявиться інакшою, і, нарешті, поведінка вважається звичайною, якщо в подібних обставинах властива більшості людей. Якщо в схожих обставинах людина поводить себе завжди однаково (постійна поведінка), якщо вона веде себе так само і в інших ситуаціях (не відмінна поведінка) і якщо в подібних ситуаціях так само поведуться лише деякі люди (незвичайна поведінка), то ми схильні приписувати поведінку внутрішнім чинникам. Навпаки, якщо людина в схожих ситуаціях поводить себе так само (постійна поведінка), якщо в інших випадках вона поводить себе інакше (поведінка що відрізняється) і якщо в подібних ситуаціях така ж поведінка у більшості людей (звичайна поведінка).

У загальному вигляді теорія полягає в тому що будь-якій людині притаманні деякі апріорні каузальні уявлення і каузальні очікування. Іншими словами, кожна людина володіє системою схем причинності, і щоразу пошук причини, яка пояснює "чужу" поведінку, так чи інакше, вписується в одну з таких

існуючих схем. Репертуар каузальних схем, якими володіє кожна особистість, досить великий. Питання полягає в тому, яка з каузальних схем буде задіяна в кожному конкретному випадку.

Модель аналізу варіацій описує структуру кожного акту каузальної атрибуції. Елементами цієї структури є ті ж самі елементи, які зазвичай описуються як елементи процесу міжособистісного сприйняття: суб'єкт, об'єкт і ситуація.

Г. Келлі говорив про помилки міжособистісного сприйняття, підсумовував їх наступним чином:

1-й клас — мотиваційні помилки (різного роду "захисти": пристрасті, асиметрія позитивних і негативних результатів (успіх - собі, неуспіх - обставинам));

2-й клас — фундаментальні помилки (властиві всім людям), що включають себе випадки переоцінки особистісних факторів і недооцінки ситуаційних. Більш конкретно фундаментальні помилки виявляються в помилках "неправильної згоди", коли "нормальною" інтерпретацією вважається така, яка збігається з "моєю" думкою і підганяється під неї; помилках, пов'язаних з нерівними можливостями рольової поведінки (коли в певних ролях набагато "легше" проявити власні позитивні якості, і інтерпретація здійснюється за допомогою апеляції до них); проблеми, які виникають через велику довіру конкретним фактам, ніж до загальних суджень тощо.

Для того, щоб обґрунтувати виділення помилок саме такого роду, Келлі висуває чотири принципи:

1. Принцип коваріації діє, коли в наявності одна причина. Сутність принципу коваріації полягає в тому, що ефект приписується причини, яка збігається з ним у

часі, (природно, що в різноманітті причинно-наслідкових зв'язків між явищами причиною зовсім не обов'язково є та, що збігається зі слідством у часі).

2. Принцип знецінення, коли при наявності альтернатив одна з причин відкидається через те, що є конкуруючі причини.

3. Принцип посилення. Якщо причина не одна, то людина при інтерпретації керується або принципом посилення, коли пріоритет віддається причини, що зустрічає перешкоду: вона посилюється у свідомості самим фактом наявності такої перешкоди.

4. Принцип систематичного спотворення, коли в спеціальному випадку суджень про людей недооцінюються фактори ситуації і, навпаки, переоцінюються фактори особистісних характеристик.

Який з принципів буде включений у побудову висновку про поведінку іншої людини, залежить від багатьох обставин, зокрема від так званих "каузальних очікувань" особистості, які будуються на тому, що "нормальною" поведінкою є поведінка типова і соціально бажана. Коли демонструється саме такий зразок поведінки, немає необхідності для спеціального пошуку її причин. У випадках відхилення включається механізм каузальної атрибуції.

Відомо, що реакція керівника на неефективну роботу підлеглих прямо впливає на роботу групи. Якщо проводять неадекватні заходи, працівник як і раніше не буде справлятися зі своїми обов'язками; крім того, інші члени групи можуть почати працювати погано. Атрибуції, зроблені лідером щодо поведінки службовців, визначають реакції лідера так само, як і фактичне доведення.

Як тільки зроблена атрибуція причини поведінки службовця, менеджер або лідер вибирає дії, щоб реагувати на цю поведінку. Таким чином, якщо лідер пояснює погану роботу підлеглого внутрішніми факторами, наприклад

недоліком старанності або здібностей, він може зробити догану співробітнику, звільнити його або направити на навчання. Якщо, проте, погана робота пояснюється зовнішніми факторами, лідер має задуматися про це і поліпшити ситуацію, а не давати негативну оцінку роботи службовця.

Мітчелл і Вуд (Mitchell & Wood, 1979) розробили атрибутивну модель лідерства, намагаючись зв'язати дії лідерів з поганою роботою службовців. Атрибутивна модель показує зв'язок і взаємини між спостереженнями роботодавців, інформаційними ознаками (винятковість, сталість і схожість), каузальними атрибуціями (причини, якими лідер пояснює проблему), джерелом відповідальності та реакцією лідера.

Грін і Мітчелл (Green & Mitchell, 1979) розробили двостадійну модель, яка описує, як керівники реагують на погану роботу підлеглих. На першій стадії процесу лідер визначає причину неефективної роботи службовця, використовуючи принцип коваріації Келлі (Kelley, 1967). Лідер аналізує поведінку підлеглого щодо його сталості протягом певного часу, в різних обставинах і подібність до інших службовців. Потім він пояснює погану роботу за допомогою внутрішніх або зовнішніх по відношенню до підлеглого факторів. На другій стадії моделі лідер здійснює коригувальну дію для поліпшення результату роботи. Грін і Мітчелл прогнозують, що лідери виберуть коригувальні дії, засновані на покаранні, переважно в тих ситуаціях, коли погана робота пояснюється внутрішніми по відношенню до підлеглого факторами.

Майндл і Ерліх (Meindl & Ehrlich, 1987), вважають, що для людей характерно прагнення ідеалізувати лідерство. Вони сприймають його як більш важливе, ніж воно є насправді, і необґрунтовано приписують йому більш тісний взаємозв'язок з продуктивністю праці, ніж це є насправді.

Майндл і Ерліх припускають: щоб досягти загальної згоди з питання щодо феномена ідеалізації поняття лідерства, розкрити причини, характер, наслідки організаційних дій та незліченної кількості взаємодій, які створюють і підтримують це, люди мають сформулювати всі поняття так, щоб їх можна було осмислити і легко повідомити іншим. Тому люди роблять атрибуції про причини і наслідки. В результаті процесу атрибуції склалося враження, що поняття лідерства дає відчуття розуміння і контролю над різними проблемами, які вимагають пояснення і дій у відповідь. Майндл і Ерліх розширили аналіз атрибуцій лідерства, допускаючи, що лідерство як пояснювальне поняття набуло спеціального статусу, ставши не просто альтернативою інших пояснень, а «масштабною, всеохоплюючою, самодостатньою цінністю».

Одне з основних пояснень зростання інтересу до процесів атрибуції, пов'язаних з лідерством, полягає в тому, що люди дуже по-різному можуть реагувати на приблизно однакові результати діяльності в залежності від того, які причини, на їхню думку, лежать в її основі. Загальний висновок такий: спосіб, яким пояснюється якесь явище, частково визначає реакції на нього. Майндл і Ерліх припускають, що відмінності в інтерпретаціях причин можуть змінити суб'єктивні оцінки подій і результатів і це можна використовувати, щоб продемонструвати цінність і значення, що приписують поняттю лідерства.

Майндл і Ерліх довели, що ступінь впливу конкретного причинного фактора на наступні реакції щодо подій в організації певною мірою відбиває значення і цінність самого фактора. Таким чином, можливо, що ця цінність може бути достатньо велика, щоб впливати на оцінку відповідного результату.

Добре відомо, що люди схильні оцінювати причинні фактори, які пов'язані з бажаними результатами, позитивно, саме через причину їх корисності як засобу для досягнення мети. Прикладом можуть бути прихильники, що

приписують перемогу команди її капітану в ситуації, коли гравці, можливо, грали не дуже добре. Однак це може мати і зворотний ефект, так що в деяких випадках бажаність чи цінність причини (в даному випадку лідерства), яка, як вважається, призводить до слідства (успіху команди), визначає цінність даного слідства або результату (тобто наскільки успішною фактично сприймається команда).

Майндл і Ерліх вважають, що цінність і значення, які приписують лідерству як причинному фактору, сприяють збільшенню суб'єктивної цінності його передбачуваних наслідків щодо результату роботи в будь-якій групі або організації.

З огляду на можливість ідеалізації лідерства, Майндл і Ерліх вважають, що, стикаючись з приписуванням результатів діяльності лідерству, люди будуть оцінювати їх більш сприятливо, ніж коли ті ж самі результати роботи що пояснюються чинниками, не пов'язаними безпосередньо із лідерством.