

УДК 621.3:319.2

Ю.А. Антохина, А.М. Колесников

## РОЛЬ ЛИДЕРА ПРИ СИТУАЦИОННОМ УПРАВЛЕНИИ

Iu.A. Antokhina, A.M. Kolesnikov

## THE ROLE OF A LEADER IN SITUATIONAL MANAGEMENT

---

Рассматриваются вопросы эффективности управления, составляющие стили лидерства. Предлагается модель ситуационного лидерства, которая приведет к успеху в руководстве людьми.

ПРИНИМАЕМЫЕ РЕШЕНИЯ. РИСК. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ. СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА. КОММУНИКАЦИИ.

There have been considered issues of management effectiveness which comprise management styles. A model of situational management leading to success in management of people has been proposed.

DECISIONS BEING MADE. RISK. RESPONSIBILITY. LEVEL OF MATURITY. LEADERSHIP STYLE. COMMUNICATIONS.

---

При принятии решений, сопряженных с риском, наряду с объективными условиями обстановки важное значение имеют субъективные факторы, определяемые, в первую очередь, чертами личности менеджера – того, кто идет на риск. Прежде чем анализировать эти черты, необходимо ответить на, казалось бы, элементарный вопрос: кто же именно принимает решение, сопряженное с риском? Вопрос этот, между тем, далеко не элементарен.

Под *лицом, принимающим решение*, будем понимать систему (лицо или круг лиц), которая производит выбор альтернативы и несет ответственность за свое решение. Лишь при наличии этих двух условий – выбора и ответственности можно с полным основанием говорить о том, что решение принято конкретным юридическим лицом. Выбор альтернативы свидетельствует о волевом рациональном действии, упоминание об ответственности указывает на заинтересованность принимающего решение в достижении определенной цели.

Чем определяется стиль лидерства? Может быть, характером лидера, его убеждениями, его культурой? Стиль лидерства, как это ни парадоксально, не должен зависеть от лидера, а определяется уровнем зрелости управляемого [11].

В основе классификации четырех основных стилей лидерства, обозначим их I, II, III, IV, лежат два типа коммуникаций [1–6]:

– коммуникации по заданию (что нужно сделать, каким образом, к какому сроку, каким составом, каковы конечные показатели и пр.);

– коммуникации по взаимоотношениям (как взаимодействовать в процессе выполнения задания, как обсуждать промежуточные результаты, как изменять организацию и пр.).

В случае *директивного стиля* лидерства (I) подчиненному дается подробное задание, разъясняется, что и как нужно делать, устанавливаются промежуточные рубежи, фиксируются методы контроля. От подчиненного ожидается и требуется только одно: добросовестное и тщательное выполнение всех инструкций. При этом подразумевается, что квалификация подчиненного не позволяет ему совершенствовать саму технологию выполняемой работы. Такой стиль лидерства характеризуется высоким уровнем коммуникации по заданию и низким по взаимоотношениям. Последующие контакты между начальником и подчиненным происходят преимущественно в связи с контролем выполняемых работ.

При *коммуникационно-директивном стиле* лидерства (II) подчиненному наряду с подробными инструкциями дается дополнительная информация, касающаяся других возможных способов выполнения работ. От подчиненного требуется не только простое исполнение, но и предложения по совершенствованию процесса, в котором он участвует.

При этом подразумевается, что у подчиненного имеются не только необходимые навыки для выполнения задания, но и желание выполнить его более эффективно и более качественно. Такой стиль лидерства характеризуется высоким уровнем по заданию и высоким уровнем по взаимоотношениям: даются подробные инструкции, а затем происходит обсуждение возможностей лучшей организации производственного процесса.

*Стиль участия (III)* означает, что подчиненному даются лишь краткие инструкции, в то же время от него ожидаются предложения по совершенствованию производственного процесса. Предполагается, что у подчиненного имеется достаточный опыт для выполнения полученного задания без подробных инструкций, при этом у него есть желание выполнить данное задание наилучшим образом. Такой стиль лидерства характеризуется низким уровнем по заданию и высоким уровнем по взаимоотношениям: даются краткие инструкции, а затем обсуждаются возможности лучшей организации производственного процесса.

*Стиль делегирования (IV)*, когда подчиненному даются краткие инструкции по поводу существа задания; ожидается, что поиск лучшего пути его выполнения не требует дополнительных обсуждений; подчиненный должен найти его сам. Предполагается, что у подчиненного достаточно опыта, чтобы самому справиться с полученным заданием. Такой стиль лидерства характеризуется низким уровнем по заданию и низким уровнем по взаимоотношениям: без лишних слов и подробно не обсуждая полученное задание, подчиненный самостоятельно справляется с ним.

Соответственно четырем рассмотренным стилям лидерства можно определить четыре стадии зрелости ( $Z$ ) работника [7–13]:

$Z_1$  — работник недостаточно знаком с содержанием работы, которую он должен выполнить, он нуждается в подробных инструкциях и постоянном контроле, у работника не возникает желания выполнить работу лучше, чем от него ожидается, у него нет потребности совершенствовать процесс производства, в котором он участвует;

$Z_2$  — работник по-прежнему нуждается в подробных инструкциях по существу выполняемых действий, в то же время ему нужны подробная информация и постоянные обсуждения по поводу совершенствования про-

цесса производства, у него есть желание и потребность работать лучше, чем это определяется инструкцией;

$Z_3$  — работник достаточно зрел, чтобы выполнить задание без подробных инструкций, он не нуждается в постоянном контроле, в то же время работник вовлечен в процесс совершенствования технологии и организации тех операций, в которых участвует;

$Z_4$  — работник высшей степени зрелости, он не нуждается ни в подробных инструкциях, ни в постоянных обсуждениях, чтобы быстро, качественно, наиболее эффективно и самостоятельно, без участия лидера выполнить полученное задание.

В изложенных характеристиках зрелости работника присутствует не только формальный уровень квалификации (т.е. способность выполнить работу), но и искреннее желание сделать работу хорошо.

Секрет успешного руководства состоит в том, чтобы стиль лидерства всегда соответствовал уровню зрелости работников. Если руководитель постоянно использует стиль I (простая директива), а его подчиненные уже выросли до уровня зрелости II, III, IV, то это явно неэффективный способ управлять коллективом: в нем подавляется инициатива, сдерживается профессиональный рост и создается конфликтная атмосфера. Если руководитель конкретного проекта применяет стиль II, в то время как для его подчиненных осуществление проекта сопряжено с новыми и малоизвестными работами, то это также не может способствовать успеху.

Обычно один и тот же работник обладает разными уровнями зрелости по отношению к разным видам деятельности: по одному виду он находится на уровне  $Z_1$ , по другому — на уровне  $Z_3$ , по третьему — на уровне  $Z_4$ . В этих случаях беседа начальника с ним должна протекать по-разному. Например, при объяснении бригадиру новых форм отчетности (уровень зрелости  $Z_1$ ) начальник цеха весьма подробно и терпеливо объясняет, как должна заполняться каждая графа в отчетной таблице; при обсуждении выполнения графика ремонта оборудования он обсуждает с бригадиром возможности более рациональной организации этих работ (уровень зрелости  $Z_3$ ), а при обсуждении выполнения планового задания (уровень зрелости  $Z_4$ ) лишь задает вопрос «как у вас с планом?».

**Модель ситуационного лидерства**

| Уровень зрелости работника | Уровень информации |                     | Стиль лидерства        | Уровень производительности от потенциально возможного, % |
|----------------------------|--------------------|---------------------|------------------------|--|
|                            | по заданию         | по взаимоотношениям |                        |  |
| I                          | Высший             | Низший              | Простая директива      | 10–20  |
| II                         | Высший             | Низший              | Директива + информация | 45–50  |
| III                        | Низший             | Высший              | Участие                | 75   |
| IV                         | Низший             | Низший              | Делегирование          | 100  |

В данном простейшем примере смена стилей лидерства очевидна и не требует дополнительных комментариев. Однако достаточно часто на практике неудачи в управлении обусловлены неадекватностью уровня зрелости работников стилю лидерства.

Каждый уровень зрелости работников соответствует уровню их производительности. Уровень  $Z_1$  позволяет достичь лишь 10–20 % потенциально возможной производительности (эффективности); уровень  $Z_2$  – 45–50 %, уровень  $Z_3$  – примерно 75 % и лишь уровень  $Z_4$  выводит на 100 %.

В целом изложенную модель можно представить в виде приведенной здесь таблицы.

Нетрудно заметить, что неэффективный стиль лидерства снижает производительность в 5–10 раз. Это ставит проблему лидерства в коллективе на один уровень с проблемой технического перевооружения или ритмичного, устойчивого снабжения.

Идеалом для каждого руководителя является стиль делегирования IV, но для его достижения необходимо последовательно пройти через стили I, II и III, постепенно повышая уровень зрелости работников. При этом чем в большей степени персонал достигает степени зрелости ( $Z_4$ ), тем меньше времени руководитель тратит на контакты с подчиненными и непосредственное осуществление руководства, тем больше времени у него остается на координацию, внешние контакты и долгосрочное планирование.

Руководители, достигшие успеха в своей области, как правило, используют гибкий стиль лидерства, ориентируясь на уровень зрелости подчиненных.

Лидерство – это в значительной степени природный дар, искусство, мастерство, учение, талант. Лидерство формируется в процессе непосредственного руководства людьми.

В то же время можно выделить ряд характеристик или даже советов, которые могут служить ориентиром при формировании лидерства: это компетентность (знание дела), интеллектуальные способности, решительность, энергичность, гибкость, ответственность, самоуправление, коммуникабельность, способность к сотрудничеству (доверие).

Нижеперечисленные принципы лидерства помогут направить вас к успеху в руководстве людьми [1–13 и др.].

1. Лидер должен быть оптимистом и энтузиастом. Энтузиазм заразителен так же, как и скука.

2. Лидер заботится о своих сотрудниках, умеет их защищать, всегда доступен и человечен.

3. Лидер должен быть смелым и решительным: «Король всегда должен выглядеть королем».

4. Лидер обладает широтой взглядов, у него развитая интуиция, стратегическое видение, чувство нового. Он способен рисковать и решать проблемы.

5. Лидер тактичен и внимателен. Вы добьетесь от людей больше с помощью меда, чем уксуса. Уважайте индивидуальность. Будьте любезны.

6. Лидер прежде всего справедлив, честен. Признание критики и собственных ошибок будет воспринято как свидетельство силы и власти, а не слабости. Не обрастайте любимчиками.

7. Лидер последователен, подает хороший пример, не дает необдуманных обещаний. Правило лидера: когда дела идут плохо – это моя вина, а когда дела идут хорошо – это заслуга моих работников.

8. Лидер скромнен, он уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного лидера.

9. Лидер умеет делегировать поручения, не заваливая себя работой и «текучкой». Наделяйте подчиненных ответственностью, снимая ее с собственных плеч.

10. Лидер не пользуется особыми привилегиями. «Фаворитизм» разрушает атмосферу сотрудничества. Надо уметь установить баланс между фамильярностью и панибратством, чтобы сохранить свой авторитет.

Проблемы лидерства являются ключевыми для эффективности организации. С одной стороны, лидерство – это приписывание определенного набора качеств тем, кто успешно влияет или воздействует на других, с другой – это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и вдохновить работников на достижение цели. Важным психологическим фактором для действий, связанных с риском, является оценка лицом, принимающим решение, источника управления. Применительно к этой оценке можно условно разделить людей, принимающих решение, на две группы – на лиц с внутренней и лиц с внешней стратегией. Лица с внутренней стратегией считают, что их успехи или неудачи определяются, прежде всего, их личностными качествами: способностями, волей, уровнем интеллекта и т. п. Люди этого типа обладают большой ответственностью за свои решения. Именно этот тип людей должен подбираться на должности, требующие большей самостоятельности и, вместе с тем, компетентности и целеустремленности. Лица с внешней стратегией, напротив, исходят из того, что их поражения и победы зависят, главным образом, от внешних факторов, на которые они не могут воздействовать. Установка лица, принимающего решение, на внутреннюю или внешнюю стратегию достигается, прежде всего, воспитанием и имеет большое значение при действиях, сопряженных с риском.

Лица с внутренней стратегией значительно более активны, более целеустремленны при поиске информации в неопределенной обстановке. Они лучше ведут себя в сложных, меняющихся условиях, легче преодолевают трудности. Эта группа людей более объективна в оценке полученных результатов и выводах по ним. Лица с внутренней стратегией чаще принимают решения со средним уровнем риска и реже – с наиболее высоким уровнем риска. Объяснить это можно тем, что лица с внутренней стратегией в основном рассчитывают на свои силы и способности и не стремятся принимать решения, при которых приходится уповать, главным образом, на случайность.

Определенное распространение приобрела теория, в соответствии с которой отношение лица, принимающего решение, к риску определяется, прежде всего, его стремлением к успеху [8, 10]. Эта теория исходит из анализа направленности, силы и устойчивости деятельности человека. Высказывается предположение, что лицо, принимающее решение, в тех случаях, когда у него стремление к успеху сильнее, чем стремление избежать неудачи, будет предпочитать средний уровень риска. В тех же случаях, когда стремление избежать неудачи сильнее, чем стремление к успеху, будет предпочтаться низкий либо высокий уровень риска. Объяснение этих предпочтений следующее. Если человек стремится, прежде всего, добиться успеха, то он принимает решение с таким расчетом, чтобы во всех случаях застраховать себя от неудач. Пусть успех будет небольшим, но гарантированным. Этому и соответствует некоторый средний уровень риска. Если же человек, прежде всего, хочет избежать неудачи, то он принимает такое решение, при котором либо совсем нет риска, либо риск настолько велик, что он сможет объяснить свой провал трудностью задачи. Теория стремления к успеху неоднократно проверялась экспериментально.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антохина, Ю.А. Оценка уровня компетентности обучающихся [Текст] / Ю.А. Антохина, А.Г. Варжепетян, В.Н. Тисенко // Качество. Инновации. Образование. 2012. № 2. С. 31–36.  
2. Антохина, Ю.А. Применение нечеткой логики противоположностей для оценивания уровня

компетентности обучающихся [Текст] / Ю.А. Антохина и др. // Качество. Инновации. Образование. 2012. № 4. С. 32–37.  
3. Окрепилов, В.В. Управление качеством [Текст] : учебник для вузов / В.В. Окрепилов. 2-е изд. М.: Экономика, 2003. 639 с.

4. **Такер, Роберт Б.** Инновации как формула роста. Новое будущее ведущих компаний [Текст] / Роберт Б. Такер. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
5. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.
6. **Шумпетер, Й.А.** Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст] / Й.А. Шумпетер. М.: ЭКСПО, 2007.
7. **Эндрю, Дж.П.** Возврат на инновации: практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе [Текст] / Дж. П. Эндрю. Минск: Гревцов Паблшер, 2008.
8. **Шамина, Л.К.** Анализ применения методологических подходов к управлению экономическими системами [Текст] / Л.К. Шамина, А.В. Бабкин // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. № 1(53). С. 18–22.
9. Инновации в бизнесе [Текст]: антология. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
10. Устойчивое экономическое развитие в условиях глобализации и экономики знаний: концептуальные основы теории и практики управления [Текст] / под ред. В.В. Попкова. М.: Экономика, 2007.
11. Роль лидерства в управлении / под ред. А.М. Серегина. М.: Дело, 2012. 237 с.
12. Развитие малого и среднего предпринимательства. Сравнительный анализ российского и международного опыта [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.mspbank.ru/files/analytical\\_center/analytical\\_reports/researches/MSB\\_int-new.pdf](http://www.mspbank.ru/files/analytical_center/analytical_reports/researches/MSB_int-new.pdf)
13. **Льюис, Р.Д.** Деловые культуры в мировом бизнесе. От столкновения к взаимопониманию [Текст] : пер. с англ. / Р.Д. Льюис. 2-е изд. М.: Дело, 2001. 448 с.

## REFERENCES

1. **Antokhina Iu.A., Varzhepetian A.G., Tisenko V.N.** Otsenka urovnia kompetentnosti obuchaiushchikhsia. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie*. 2012. № 2. S. 31–36. (rus)
2. **Antokhina Iu.A. i dr.** Primenenie nechetkoi logiki protivopozhnostei dlia otsenivaniia urovnia kompetentsii obuchaiushchikhsia. *Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie*. 2012. № 4. S. 32–37. (rus)
3. **Okrepilov V.V.** Upravlenie kachestvom. Uchebnik dlia vuzov. 2-e izd. M.: Ekonomika, 2003. 639 s. (rus)
4. **Taker Robert B.** Innovatsii kak formula rosta. Novoe budushchee vedushchikh kompanii. M.: Olimp-Biznes, 2006. (rus)
5. **Tompson A.A., Striklend A.D.** Strategicheskii menedzhment. Kontseptsii i situatsii. M.: Izd. dom «Vil'iams», 2007. (rus)
6. **Shumpeter I.A.** Teoriia ekonomicheskogo razvitiia. Kapitalizm, sotsializm i demokratiia. M.: EKSP0, 2007. (rus)
7. **Endriu Dzh.P.** Vozvrat na innovatsii: prakticheskoe rukovodstvo po upravleniiu innovatsiiami v biznese. Minsk: Grevtsov Pablsher, 2008. (rus)
8. **Shamina L.K., Babkin A.V.** The analysis of application methodological approaches in the management of the economic systems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2008, no. 1(53), pp. 18–22. (rus)
9. **Innovatsii v biznese.** Antologiya. M.: Al'pina Biznes Buks, 2007. (rus)
10. **Ustoichivoe ekonomicheskoe razvitie v usloviakh globalizatsii i ekonomiki znaniy: kontseptual'nye osnovy teorii i praktiki upravleniia.** Pod red. V.V. Popkova. M.: Ekonomika, 2007. (rus)
11. **Rol' liderstva v upravlenii.** Pod red. A.M. Seragina. M.: Delo, 2012. 237 s. (rus)
12. **Razvitie malogo i srednego predprinimatel'stva. Sravnitel'nyi analiz rossiiskogo i mezhdunarodnogo opyta.** URL: [http://www.mspbank.ru/files/analytical\\_center/analytical\\_reports/researches/MSB\\_int-new.pdf](http://www.mspbank.ru/files/analytical_center/analytical_reports/researches/MSB_int-new.pdf) (rus)
13. **L'iuvis R.D.** Delovye kul'tury v mirovom biznese. Ot stolknoveniia k vzaimoponimaniuu. Per. s angl. 2-e izd. M.: Delo, 2001. 448 s. (rus)

---

**АНТОХИНА Юлия Анатольевна** – проректор по финансам, доцент Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения, кандидат экономических наук.

190000, ул. Большая Морская, д. 61, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: [fokina@guar.ru](mailto:fokina@guar.ru)

**ANTOKHINA Iuliia A.** – Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation.

190000. Bolshaya Morskaya str. 61. St. Petersburg. Russia. E-mail: [fokina@guar.ru](mailto:fokina@guar.ru)

**КОЛЕСНИКОВ Александр Михайлович** – профессор Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения, доктор экономических наук, профессор.

190000, ул. Большая Морская, д. 61, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: [am.kolesnikov1414@gmail.com](mailto:am.kolesnikov1414@gmail.com)

**KOLESNIKOV Aleksandr M.** – Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation.

190000. Bolshaya Morskaya str. 61. St. Petersburg. Russia. E-mail: [am.kolesnikov1414@gmail.com](mailto:am.kolesnikov1414@gmail.com)

---