**Конспект лекции для участников проекта**

**«Школа Лидера в образовании. Территория:Омск»**

**Лекция №7. Стили лидерства. Как выбрать свой стиль?**

***Конспект.***

В соответствии со сложившимися представлениями выделяют три стиля лидерства: авторитарный, демократический и либеральный — и их различные сочетания, а также два вектора ориентации лидера: ориентация на отношения с подчиненными (ориентация на человека) и на результат (ориентация на результат/задачу).

Для ***авторитарного стиля***характерны жесткое единоличное принятие лидером всех решений ("минимум демократии"), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания ("максимум контроля"), отсутствие интереса к работнику как личности. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации. Интересы сотрудников во внимание не принимаются. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим.

Среди недостатков данного стиля такие:

• высокая вероятность ошибочных решений;

• подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

• неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

• неблагоприятный психологический климат обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку.

Авторитарный стиль может порождать множество конфликтов из-за стремления управляющего к единовластию. Вместе с тем он эффективен в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т.п.).

При ***демократическом стиле***управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников ("максимум демократии"), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками ("максимум контроля"); руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль способствует выработке объективных взвешенных решений, достижению высоких производственных результатов труда, проявлению инициативы, активности сотрудников, удовлетворенности людей своей работой и членством в коллективе, созданию благоприятного психологического климата и сплоченности коллектива. Этот стиль предполагает взаимодействие на основе доверия и взаимопонимания. Лидер ведет себя в данном случае как один из членов группы; каждый сотрудник может выражать свое мнение по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести либо одергивания. В зависимости от выполнения задачи лидерство группой может передаваться от одного участника другому.

Однако для реализации демократического стиля требуются высокие интеллектуальные, организаторские, психологически-коммуникативные способности руководителя.

***Либеральный стиль***характеризуется, с одной стороны, "максимумом демократии" (все могут высказывать спои полиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой — "минимумом контроля" (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек), безынициативностью, невмешательством в процесс тех или иных работ. Вследствие этого:

• результаты работы обычно низкие;

• люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный;

• отсутствует сотрудничество;

• отсутствует стимул добросовестно трудиться;

• разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров;

• возможны скрытые и явные конфликты;

• идет расслоение на конфликтующие подгруппы. Возможно несовпадение формы и содержания действий лидера, например: внешне используется форма демократического стиля (демонстрация внешнего расположения, вежливости к подчиненным, проводится обсуждение проблемы), но в действительности решение давно уже принято единолично.

Стиль лидера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом. Он должен владеть всеми тремя стилями и умело применять их в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей сотрудников II своих личных качеств.

Эффективность конкретного стиля лидера зависит от характера конкретной ситуации. Вектор ориентации также может менять направление в зависимости от ситуации в группе. Производительность группы зависит от взаимодействия стиля лидерства и степени благоприятности ситуации. Легче быть лидером, если:

• группа ему доверяет и поддерживает его;

• группа выполняет четко сформулированные задачи;

• положение лидера подкреплено реальной властью.

Наиболее результативным является лидерство, ориентированное на задачу. Если данные условия отсутствуют, наилучшим также является лидерство, ориентированное на задачу. Другими словами, лидеры, ориентированные на задачу, действуют эффективнее в полярных ситуациях. В промежуточных ситуациях лучше действуют лидеры, ориентированные на отношения. Каждая ситуация — это сочетание лидера, подчиненных, времени, места и других обстоятельств.

Рассмотрим модель ситуационного лидерства, позволяющую проанализировать взаимоотношения руководителей и подчиненных в разных конкретных ситуациях (рис. 1).

Все виды коммуникаций (разговоры, переписка и пр.) между начальником и подчиненным (или между коллегами) можно условно разделить на два типа:

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



***Рис. 1.*Взаимоотношения "руководитель — подчиненные"**

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

Именно эти два типа коммуникаций лежат в основе классификации четырех основных стилей ситуационного лидерства (условно обозначим их I, II, III, IV).

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 выполняемых работ. Такой стиль лидерства характеризуется высоким уровнем по заданию и низким уровнем по взаимоотношениям: даются весьма подробные инструкции, а 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 требуются 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 но взаимоотношениям: даются подробные инструкции, а затем проходит 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.

И наконец, ***стиль делегирования***(IV), когда подчиненному даются краткие инструкции по сути 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.

Чем определяется стиль лидерства? Он, как это ни парадоксально, не должен зависеть от лидера, а определяется лидируемым, вернее, уровнем его зрелости. Соответственно четырем рассмотренным стилям лидерства можно определить четыре стадии зрелости ("з") работника:

"з 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 работ)' лучше, чем от него ожидается; у него нет потребности совершенствовать процесс производства, в котором он участвует;

"з 2" — работник по-прежнему нуждается в подробных инструкциях по сути выполняемых действий; в то же время ему нужны подробная информация и постоянные обсуждения по поводу совершенствования процесса производства; у него есть желание и потребность работать лучше, чем это определяется инструкцией;

"з 3" — работник достаточно зрелый, 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;

"з 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 (именно по этому параметру значительная часть работников отечественных предприятий уступает персоналу лучших западных фирм).

Секрет эффективного 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 2, 3,4, то это — явно не эффективный 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 "з 1", по другому — на уровне "з 3", а по третьему — на уровне "з 4". В этом случае беседа начальника с работником должна протекать совершенно по-разному. Например, при объяснении бригадиру новых форм отчетности (уровень зрелости "з 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 "з 3"), а при обсуждении выполнения планового задания (уровень зрелости "з 4") лишь интересуется выполнением плана.

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.

Нередко встречающийся авторитарный стиль в рамках рассмотренной модели можно охарактеризовать схемой I—IV—I—IV—... . У такого лидера — два стиля поведения: подробные инструкции, постоянный контроль и никаких обсуждений или краткое задание с делегированием всех полномочий. В этом случае работники остаются на малоэффективном уровне "з 1".

Так называемый демократический стиль можно охарактеризовать схемой II—III—II—III—.... Такой лидер во всех случаях приветствует обсуждения и демократические совещания, направленные на выбор лучших вариантов работы, однако он редко применяет стиль I или IV. В этом случае рост работников останавливается на уровне "з 2" (реже — "з 3").

Иногда встречается стиль IV—III—IV—III—... . Такие руководители не являются специалистами своего дела, не в состоянии дать подробные инструкции по сути выполнения заданий, но могут организовать совещания о том, как лучше поставить дело. Такой стиль лидерства держит исполнителей на уровне "з 1" и не дает им возможностей для инициативного роста.

Таким образом, модель ситуационного лидерства помогает выявить ошибки в поведении и действиях руководителей. Особенно часто встречающиеся неэффективные стили лидерства, в частности руководителей государственной службы, можно скорректировать специальными тренингами, ориентированными на продуктивное изменение стиля руководства.

Каждый уровень зрелости работников соответствует уровню их производительности. Уровень "з 1" позволяет достичь лишь 10—20% потенциально возможной производительности (эффективности); уровень "з 2" — 45—50%, уровень "з 3" — примерно 75% и лишь уровень "з 4" выводит на 100%.

В целом изложенную модель можно представить в виде таблицы (табл. 1.).

***Таблица 1.*Модель ситуационного лидерства**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень зрелости работника | Уровень коммуникации | | Стиль лидерства | Уровень производительности от потенциально возможного |
| по заданию | по взаимоотношениям |
| I | Высший | Низший | Простая директива | К) 20".. |
| 2 | Высший | Высший | Директива + информация | 45-50% |
| 3 | Низший | Высший | Участие | 75% |
| 4 | Низший | Низший | Делегирование | 100% |

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. Чем в большей степени персонал достигает степени зрелости "з 4", тем меньше времени руководитель тратит на контакты с подчиненными и непосредственное осуществление руководства, тем больше времени у него остается па координацию, внешние контакты и долгосрочное планирование.

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