Тема 2.  
**Стили лидерства.**  
Стили лидерства — это совокупность методов воздействия, которые применяет руководитель для того, чтобы повлиять на других участников группы.

Перечисленные ниже стили могут быть пересекаться между собой, и один и тот же человек может менять стиль в зависимости от ситуации - подобный метод управления называется ситуационным лидерством. Его мы подробно изучим в этой главе.

Выбор типа лидерства зависит от нескольких факторов.

Например:

* личные качества менеджера;
* восприимчивость сотрудников — мотивация и «зрелость»;
* корпоративная культура компании;
* внешние факторы.

| Стиль лидерства | Характеристика |
| --- | --- |
| Авторитарный | Централизация власти. Лидер сам принимает решения, не учитывая мнения подчиненных, и требует жесткой дисциплины. Он ставит перед сотрудниками задачи и вводит правила их выполнения. Лидер с авторитарным стилем — Босс. Он поручает, поощряет, иногда вынуждает — и ориентируется на правила, дисциплину и регламенты. Авторитарность граничит с диктаторством. |
| Демократический (коллегиальный) | Лидер прислушивается к мнению подчинённых и вовлекает их в принятие решений. Он часто разделяет ответственность за принятие решений между всеми членами команды, но также может принимать их единолично. Демократический стиль ещё называют коллегиальным — из-за вовлечения сотрудников. |
| Либеральный | Свобода действий сотрудников.  Менеджер ставит задачи и создаёт условия для их выполнения, а когда нужно — помогает команде. Лидер опирается на то, что специалисты лучше него смогут найти пути решения, поэтому передаёт им полномочия, права и ответственность. Например, в стартапе вы обнаружите, что директор не устанавливает никаких общих правил/политик в отношении рабочего времени или времени завершения проекта. Они полностью доверяют своим сотрудникам и посвящают почти все свое время управлению компанией. Либеральный тип ещё называют делегирующим и попустительским. Но некоторые исследователи считают, что попустительский стиль — особая форма либерального. |
| Ситуационный | Сложная модель управления, которая подразумевает использование одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче. |

Дополнительно выделяют несколько стилей лидерства:   
**1. Трансформационный стиль**

* Описание: Лидер вдохновляет и мотивирует команду, создавая видение будущего и поддерживая изменения.
* Преимущества: Способствует высокой вовлеченности и преданности сотрудников, помогает в достижении долгосрочных целей.
* Недостатки: Может быть сложным для реализации, требует от лидера высокой эмоциональной интеллигентности.

**2. Трансакционный стиль**

* Описание: Лидер управляет командой через систему вознаграждений и наказаний, основываясь на обмене.
* Преимущества: Четкие ожидания и результаты, эффективен в стабильных условиях.
* Недостатки: Может не способствовать инновациям и креативности, ограничивает развитие сотрудников.

**3. Патерналистский стиль**

* Описание: Лидер заботится о благополучии своих подчиненных и принимает решения, основываясь на их интересах.
* Преимущества: Создает доверительные отношения, повышает лояльность.
* Недостатки: Может привести к зависимости сотрудников от лидера, ограничивает их самостоятельность.

**4. Харизматический стиль**

* Описание: Лидер использует свою личную харизму и обаяние для вдохновения и мотивации команды.
* Преимущества: Способствует высокой вовлеченности и преданности, создает сильную корпоративную культуру.
* Недостатки: Зависимость от личности лидера, может привести к проблемам, если лидер покинет организацию.

**2.1. Ситуационное лидерство**  
*Теория ситуационного лидерства была разработана двумя учёными Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшаром (Ken Blanchard). В 1960-х годах теория впервые была описана ими в книге «Management of Organizational Behavior» (1960 год).*

Пошаговая реализация стратегии «ситуационное лидерство».

**1. Разделить сотрудников на разные типы, на основании комбинации уровней знаний и мотивации сотрудника.**

Типы сотрудников:  
D1 – новички - сотрудники с более низким уровнем компетентностиий, но высокой мотивацией.  
D2 – разочарованные - сотрудники с низким уровнем компетентности и низкой мотивацией.  
D3 – способдные - сотрудники с высоким уровнем компетентности, но низкой мотивацией.  
D4 – самостоятельные - сотрудники с высоким уровнем компетентности и высокой мотивацией.

**2. Подобрать элементы разных стилей лидерства в соответствии с типом сотрудника.**

|  |  |
| --- | --- |
| D1. Новички По теории ситуационного лидерства, это сотрудники, которые получили новое для себя задание. Они горят желанием выполнить все лучшим образом, но опыта еще мало. Это энтузиасты, чаще всего молодые люди, вчерашние студенты без опыта работы. У таких сотрудников часто появляется идея организовать все иначе, так, как они встречали в теории. Часто им кажется, что все неправильно, и только они в курсе, как все устроить. За ними нужно присматривать, поскольку без должного опыта они могут нанести ущерб предприятию. | С1. Директивный стиль.  Управление путем четких указаний. Предполагает жесткую постановку целей, раздачу конкретных заданий и отслеживание их выполнения. Этот стиль характерен высокой ориентацией на задаче, и низкой – на исполнителе.  Учитывая высокий уровень мотивации таких сотрудников, поддержка им не требуется. Больше всего они нуждаются в получении практики. Им полезно ставить краткосрочные цели и обеспечивать постоянную обратную связь. Такие сотрудники очень нуждаются в обсуждении результатов их работы. К сожалению, руководителям часто не хватает времени пообщаться с новичками, поэтому лучшим решением было бы делегировать кому-либо из старших обязанность курировать новоприбывшего. Обучение, инструкции, советы, обсуждение выполненного – все это поможет новичку приобрести необходимый опыт максимально быстро. |
| D2. (1) Разочаровавшиеся (новенькие) По теории ситуационного лидерства это сотрудники, у которых пропал интерес к работе. У них низкий уровень компетентности, или даже средний, но это мало что меняет, поскольку они на этот момент потеряли всякий интерес к работе и уверенность в своих силах. Не приобретя достаточных знаний и навыков, они успели разочароваться и потерять иллюзии. Работающие всего недавно – полгода-год – они уже успели показать, что их амбиции слишком высоки. Понять, что все не так радужно, как представлялось, им еще предстоит. Они в состоянии кризиса, с обломанными крыльями. Но они на пороге понимания, что работа тяжелее, чем казалось, усилий и старательности придется прилагать больше, а продукты изучать глубже. К сожалению, чаще всего им необходимо сначала пройти путь выбора другого места работы, поскольку поначалу им обычно кажется, что все дело в неудачной компании. | С2. (1) Наставнический стиль. Предполагает ориентированность как на задачу, так и на исполнителя. Руководитель дает задачу и следит за ее выполнением, но объясняет ее суть и смысл, делится аргументами и обоснованиями. Сотруднику предлагает делиться идеями.  Прежде всего таким сотрудникам нужно внимание и руководство. Они нуждаются в постоянной обратной связи, поскольку еще неопытные. Им нужно участие, поддержка, признание, все, что способно поднять их самооценку. Ставя задачу представителям типа D2, нужно объяснять, что именно должно быть сделано, как это делается, в чем суть задания. Таких сотрудников важно подбадривать, вдохновлять, привлекать к принятию общих решений.  При таких условиях сотрудника можно удержать в компании и помочь ему перейти в другую стадию своего развития, укрепив навыки и подняв самооценку. |
| D2. (2) Разочаровавшиеся (старые сотрудники) Пропасть интерес к работе может и у достаточно давно работающего сотрудника. Он может быть даже очень компетентен, но интереса к работе уже не испытывает. Чаще всего это означает, что сотрудник столкнулся с рутиной - каждый день он делает практически одно и то же. Он потерял былой интерес и энтузиазм, ему требуется моральная поддержка. | С2. (2) Поддерживающий стиль. Этот стиль предполагает участие лидера в управлении через организацию рабочего процесса. В этом стиле руководства главное – люди. Решение принимает сотрудник, он же участвует в принятии важных решений коллектива.  Лидеру имеет смысл пересмотреть цели сотрудника (уточнив интересы у самого сотрудника), его загруженность и при необходимости перераспределить задачи в отделе. Стоит внести разнообразие в работу сотрудника: включать в проекты, переместить его на иной участок работы (другой отдел), отправить на обучение, чтобы поручить выполнение новых задач или разработку нового продукта/услуги, расширить пакет функциональных обязанностей. Кроме того, можно привлекать сотрудника к обучению новых сотрудников компании, то есть выступить для них наставником, тем самым для него это будет и новый опыт, и возможность продемонстрировать свою экспертность. |
| D3. Способные К типу D3 в ситуационном лидерстве относятся способные сотрудники, но с недостаточной уверенностью в себе. Они имеют сильные компетентности, но низкую самооценку. Они осторожны, осмотрительны, сомневающиеся, или скучающие. К этому же типу относятся сотрудники, у которых высокая компетентность, но рутина ослабила пыл, мотивация пропала, азарт растерян. Это часто связано с однотипностью задач, отсутствием чего-либо нового. Если руководитель обещает новое интересное задание, они относятся к этому с пессимизмом и скептически. | С3. Поддерживающий стиль.  Таким сотрудникам не нужны советы и поддержка – они и без того хорошо знают свою работу. Но их нужно выслушивать. Им полезно участвовать в принятии решений, лидер должен вовлекать их в общие дела, должен задавать им вопросы и прислушиваться к их мнению. Меньше всего они нуждаются в директорском стиле руководства. Им нужно помочь укрепить уверенность в себе и найти мотивацию. Они теряют интерес к работе при чрезмерном контроле, поскольку при их профессионализме контроль воспринимается как признак недоверия. |
| D4 Самостоятельные. В ситуационном лидерстве к этому типу относится сотрудник, которого характеризуют три черты:  Самодостаточность. Самомотивация. Уверенность в себе. Эти сотрудники сами ставят себе цели, умеют их достигать, способны сами себя мотивировать и отличаются высокой самооценкой. Считается, что в каждой команде желателен хотя бы один такой сотрудник. Для руководителя это «правая рука», поскольку на него можно положиться и получить поддержку в новых проектах и начинаниях. Такой сотрудник не опасаясь и не сомневаясь возьмется на новые вызовы и эксперименты. Он умеет работать самостоятельно и практически не требует поддержки и корректировок. | С4. Делегирующий стиль. Это руководство через делегирование. Оно почти не ориентировано ни на людей, ни на задачи. Руководитель передает подчиненному право принимать любые решения и брать ответственность за результаты своей работы.  Казалось бы, сотрудники типа D4 – настоящая находка для лидера, с которым не может быть проблем. Однако такие сотрудники могут нести в себе риски. Руководители полностью доверяют таким сотрудникам, соответственно оставляют их наедине с собой, совсем не уделяя им внимания. В результате представители типа D4 оказываются будто за бортом жизни команды. Заметив высокую степень самостоятельности и профессионализма таких сотрудников, другие компании могут захотеть их перекупить. При отсутствии ощущения единения с коллективом они могут принять предложение и уйти в другую компанию. Они нуждаются в оценке и внимании, пусть даже минимальном. Есть риск перегрузить такого сотрудниками заданиями. Имея высокую мотивацию, они часто соглашаются на любые задачи, а будучи ответственным, выполняют эти задачи качественно и в срок. Если никто не будет следить за количеством задач, от постоянной чрезмерной нагрузки они могут перегореть. Лидер должен ценить таких сотрудников, поддерживать их развитие и рост, беречь их от выгорания, заботиться об их своевременном отдыхе и передышке. |

**Вывод:***Исходя из уровня развития сотрудника руководитель подбирает стратегию поведения и взаимодействия с конкретным сотрудником.*

*Значит, стили лидерства меняются не только для каждого сотрудника, но и для каждой задачи. Эксперты считают, что ситуационная модель лидерства наиболее полезна для управления командами.*  
*Лидер учитывает контекст и использует методы, которые будут максимально эффективны здесь и сейчас.*