



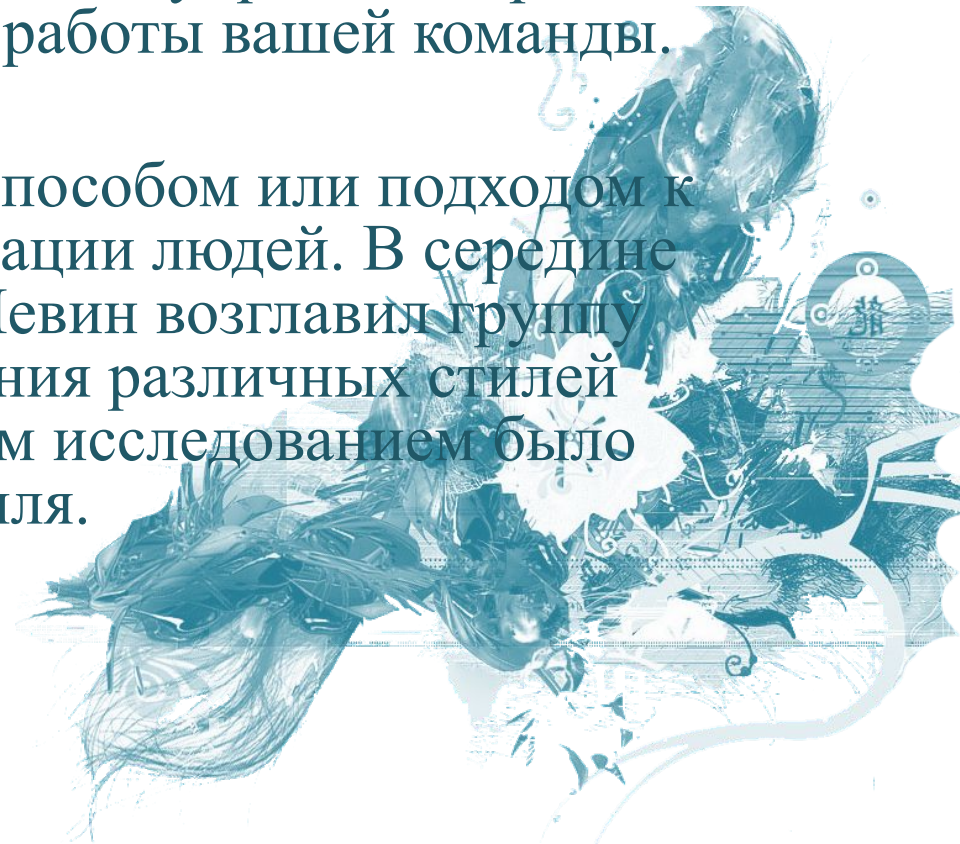
# Стили лидерства. Критерии выделения. Описание основных стилей

Выполнила: студентка 4 курса  
41 группы

Черепко Анна Сергеевна

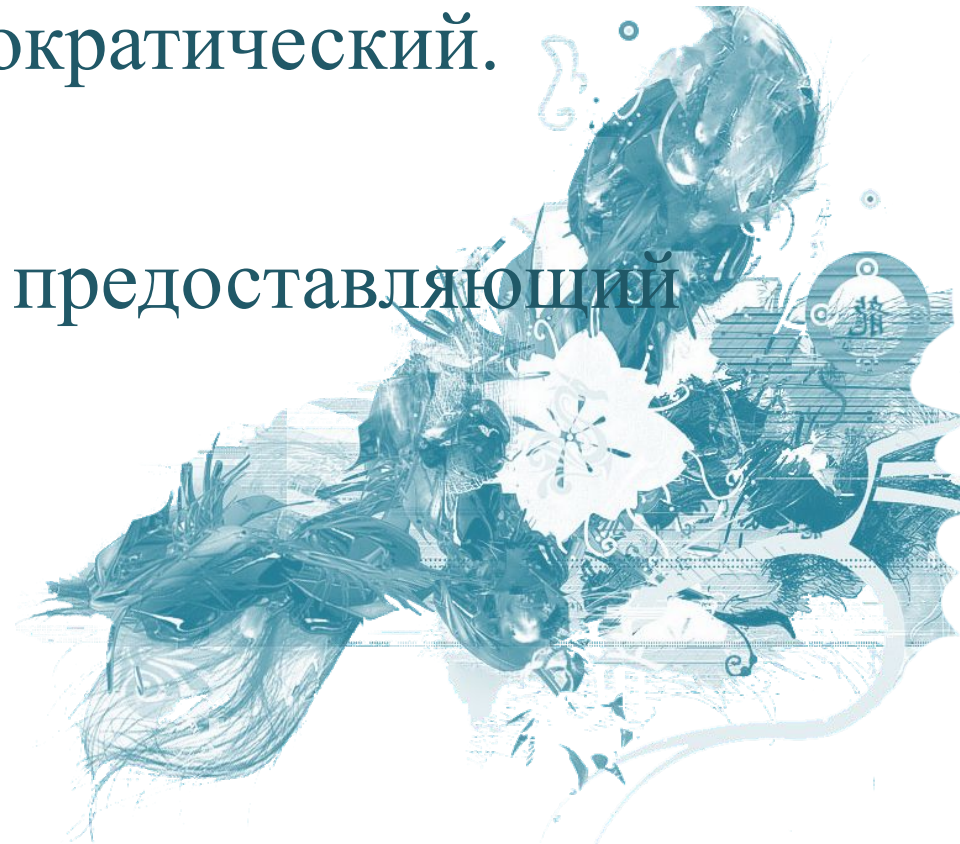
# Стили лидерства

- В настоящей презентации мы рассмотрим, какие существуют стили лидерства, какие из них являются наиболее эффективными, как и когда следует использовать тот или иной стиль управления ради улучшения эффективности работы вашей команды.
- Стиль лидерства является способом или подходом к реализации планов и мотивации людей. В середине девятнадцатого века Курт Левин возглавил группу исследователей для выявления различных стилей лидерства. Так, этим ранним исследованием было выявлено три основных стиля.



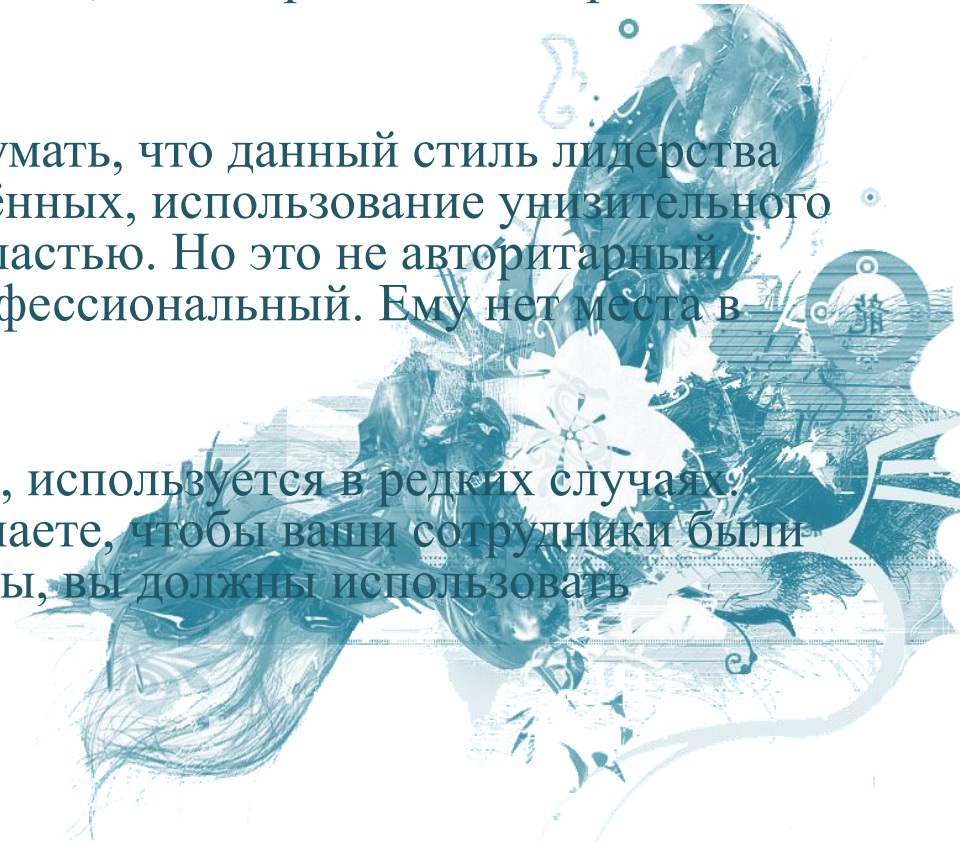
# Стили лидерства

- Авторитарный, или автократический.
- Соучастный или демократический.
- Делегативный стиль, предоставляющий полную свободу.



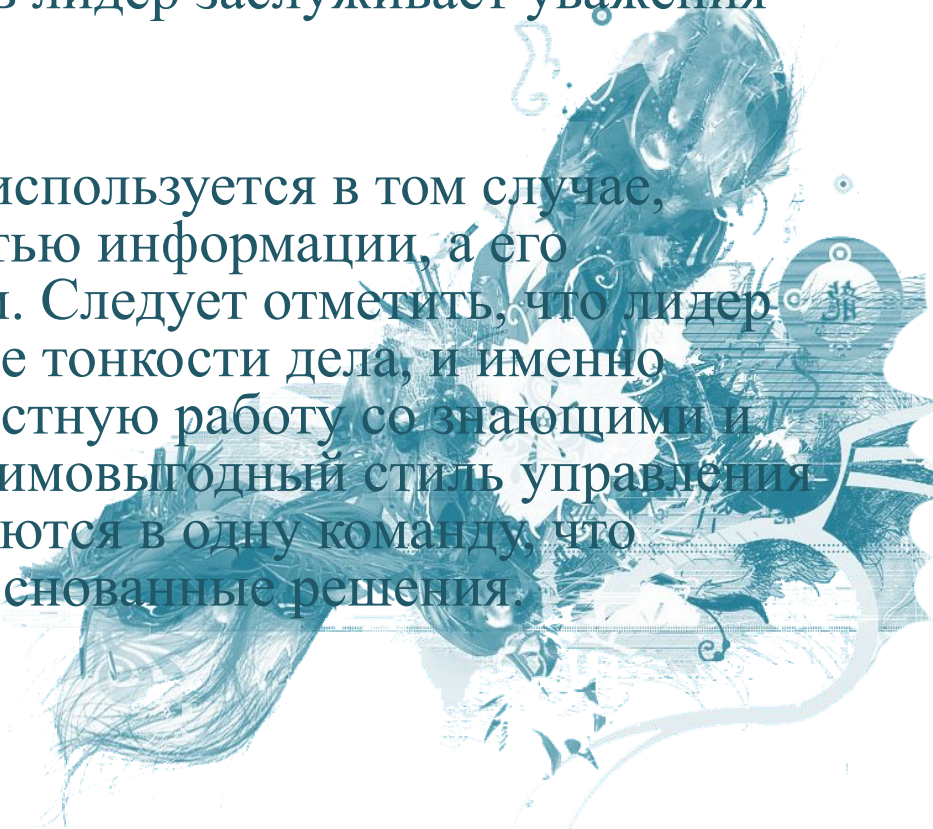
# Авторитарный (автократический) стиль лидерства.

- Этот стиль лидерства используется в случаях, когда лидеры говорят своим подчинённым что должно быть сделано и как это должно быть сделано. Они не интересуются советами своих последователей. Данный стиль лидерства уместен, когда вы имеете всю необходимую информацию, ограничены во времени, а ваши работники хорошо мотивированы.
- Некоторым людям свойственно думать, что данный стиль лидерства включает в себя крики на подчинённых, использование унижительного языка, угроз и злоупотребление властью. Но это не авторитарный стиль, а оскорбительный и не профессиональный. Ему нет места в репертуаре лидера.
- Авторитарный стиль, как правило, используется в редких случаях. Если же у вас есть время и вы желаете, чтобы ваши сотрудники были более привержены и мотивированы, вы должны использовать демократический стиль.



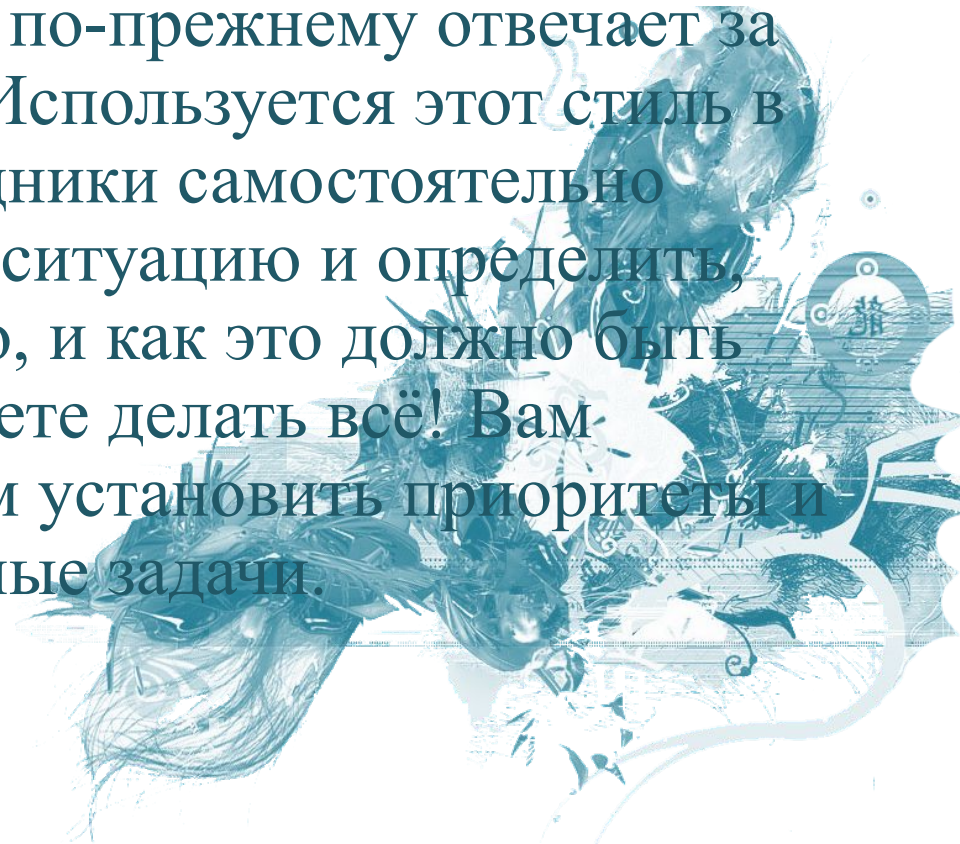
# Соучастный, демократический стиль.

- Это стиль совместного принятия решения, когда лидер и сотрудники работают вместе. Но, не смотря на соучастие в процессе работы, лидер определяет окончательное решение. Использование этого стиля нельзя назвать признаком слабости, это, скорее, признак силы, здесь лидер заслуживает уважения сотрудников.
- Обычно, этот стиль лидерства используется в том случае, когда лидер обладает лишь частью информации, а его сотрудники другими её частями. Следует отметить, что лидер не обязательно должен знать все тонкости дела, и именно поэтому он включается в совместную работу со знающими и умелыми работниками. Это взаимовыгодный стиль управления – лидер и сотрудники объединяются в одну команду, что позволяет принимать более обоснованные решения.



# Делегативный стиль лидерства, предоставление полной свободы.

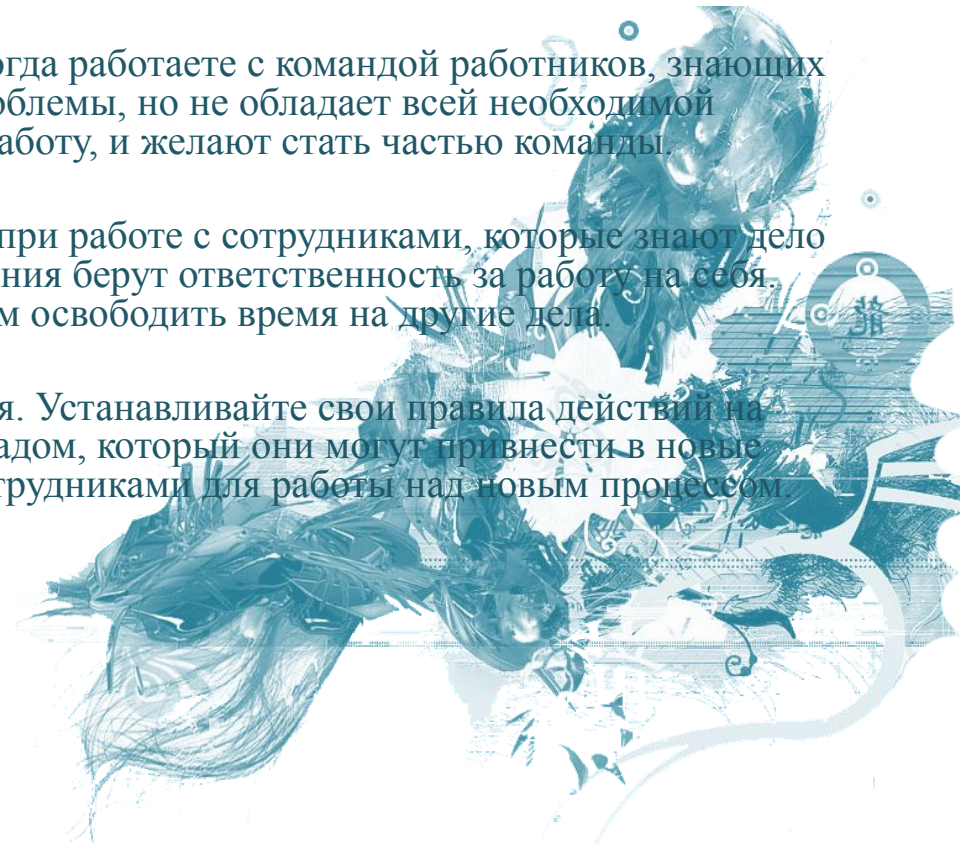
- Это тот стиль лидерства, где лидер позволяет своим сотрудникам принимать самостоятельные решения. Но, не смотря на то, что сотрудники получают свободу действий, лидер по-прежнему отвечает за принимаемые решения. Используется этот стиль в тех случаях, когда сотрудники самостоятельно могут проанализировать ситуацию и определить, что должно быть сделано, и как это должно быть сделано. Вы ведь не можете делать всё! Вам необходимо как минимум установить приоритеты и делегировать определённые задачи.



# Влияние сил на выбор стиля

Как мы уже отмечали выше, хороший руководитель использует все три стиля лидерства, но выбор должен быть осуществлён с оглядкой на силы участвующие в управлении. Приведём несколько примеров:

- Используйте авторитарный стиль лидерства, если вам приходится иметь дело с новым сотрудником, который проходит обучение. Как хороший и компетентный тренер, вы мотивируете сотрудника на получение новых навыков.
- Используйте соучастный стиль лидерства, когда работаете с командой работников, знающих своё дело. Здесь руководитель знает суть проблемы, но не обладает всей необходимой информацией. Сотрудники же, знают свою работу, и желают стать частью команды.
- Используйте делегативный стиль лидерства при работе с сотрудниками, которые знают дело лучше вас. Сотрудники в этом стиле управления берут ответственность за работу на себя. Кроме всего прочего, этот стиль позволит вам освободить время на другие дела.
- Также, вы можете использовать все три стиля. Устанавливайте свои правила действия на новый процесс, интересуйтесь идеями и вкладом, который они могут принести в новые процессы, и распределяйте задачи между сотрудниками для работы над новым процессом.



# Силы, которые могут оказывать влияние на выбор стиля.

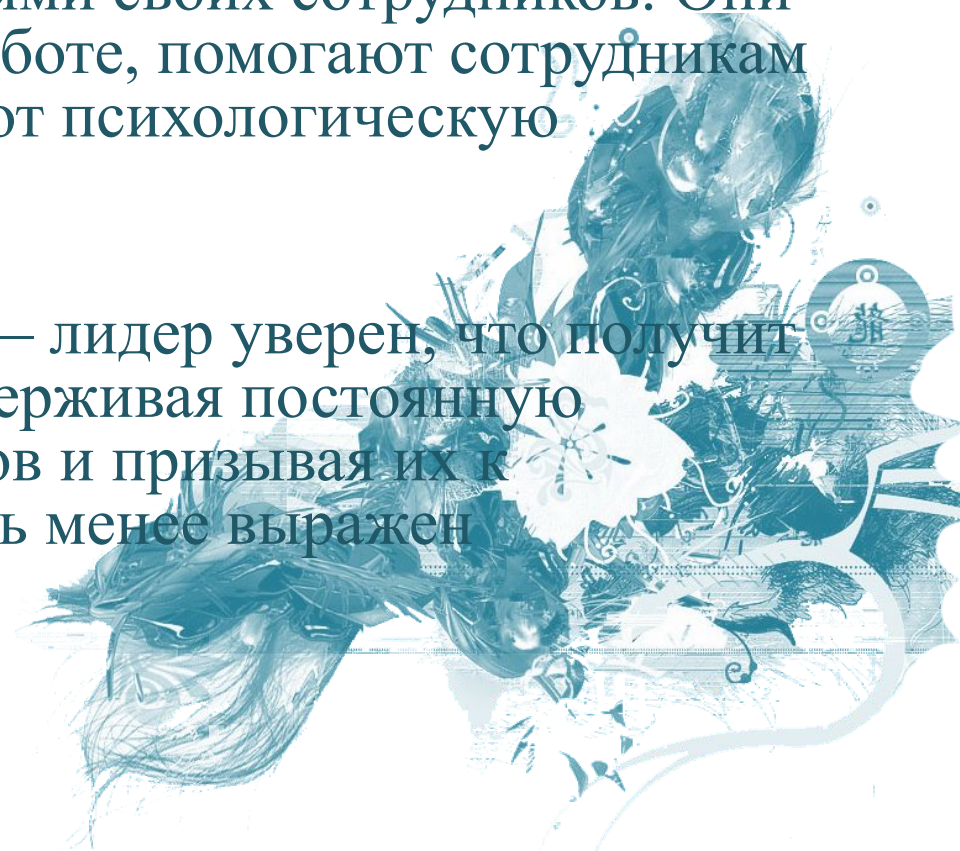
- Количество доступного времени.
- Уровень уважение и доверия сотрудников к вам.
- Наличие необходимой информации у вас и ваших сотрудников.
- Наличие необходимой информации у вас и ваших сотрудников.
- Внутренние конфликты.
- Уровень стресса.
- Тип и сложность задач.





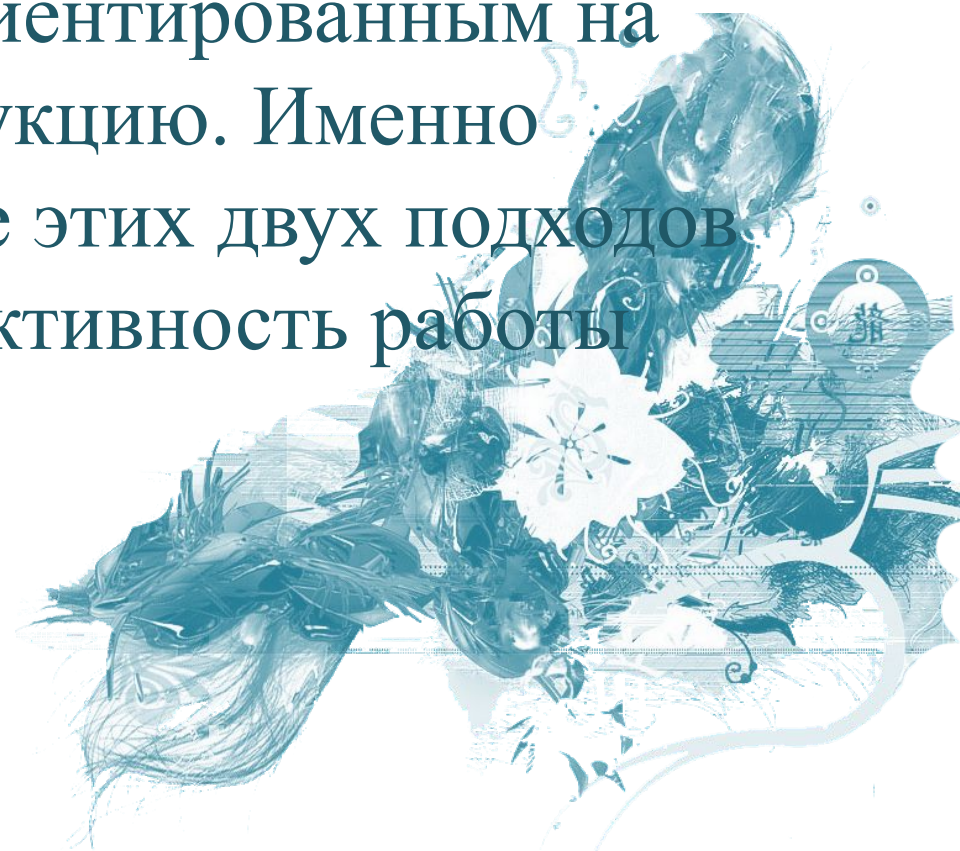
# Подходы с ориентацией на людей и на продукт.

- Это ещё два вида подходов, которые используются в управлении:
- Ориентация на сотрудников – лидер обеспокоен человеческими потребностями своих сотрудников. Они строят взаимодействие в работе, помогают сотрудникам в их проблемах, и оказывают психологическую поддержку.
- Ориентация на продукцию – лидер уверен, что получит наилучший результат, поддерживая постоянную занятость своих сотрудников и призывая их к производству товаров. Здесь менее выражен человеческий фактор.



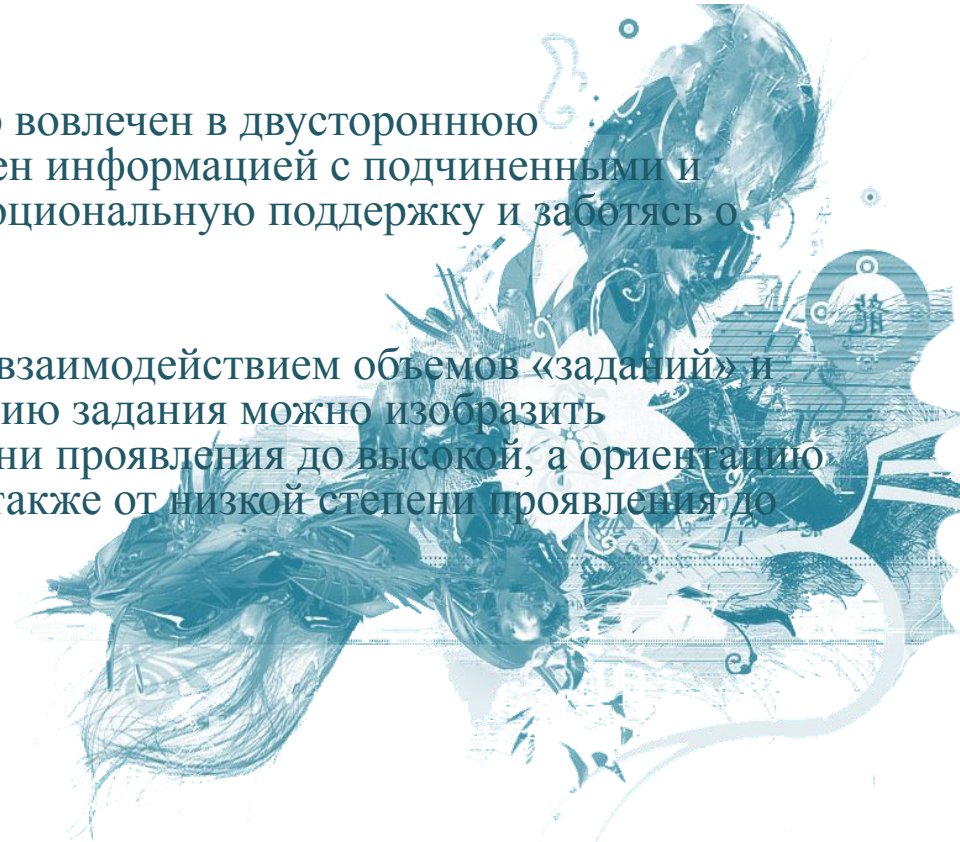
# Подходы с ориентацией на людей и на продукт.

Эти два подхода не являются двумя противоположностями. Лидер может одновременно быть ориентированным на сотрудников и на продукцию. Именно гармоничное сочетание этих двух подходов может увеличить эффективность работы команды лидера.



# Модель Херси — Бланшера

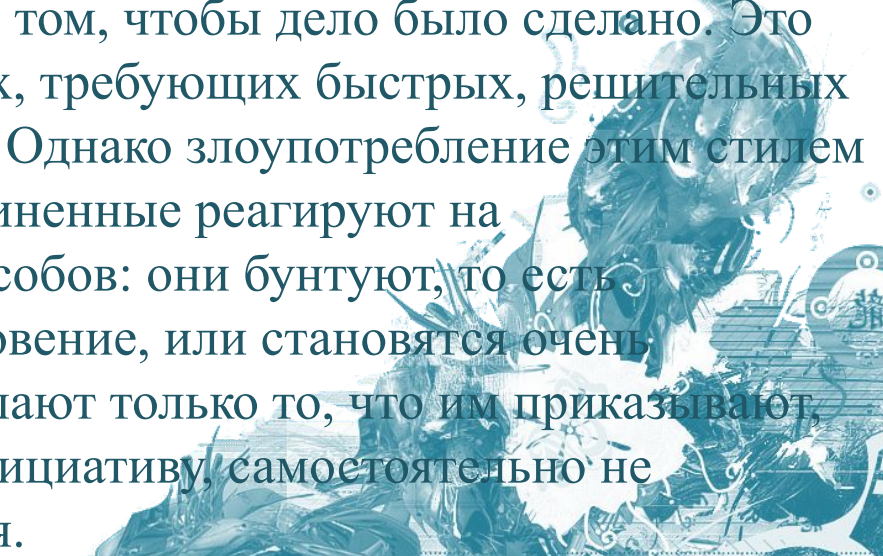
- Описание модели ситуационного лидерства Поля Херси и Кента Бланшера опирается на два измерения:
- 1) задания: объем, в котором лидер вовлечен в одностороннюю коммуникацию, то есть устанавливает роли своих подчиненных, указывает, что им делать, как и когда;
- 2) отношения: объем, в котором лидер вовлечен в двустороннюю коммуникацию, то есть поощряет обмен информацией с подчиненными и внимательно слушает, представляя эмоциональную поддержку и заботясь о потребностях подчиненных.
- В результате лидерство определяется взаимодействием объемов «заданий» и «отношений». Схематически ориентацию задания можно изобразить горизонтальной осью, от низкой степени проявления до высокой, а ориентацию на отношения — вертикальной осью, также от низкой степени проявления до высокой.



# Херси и Бланшер выделяют четыре основных стиля.

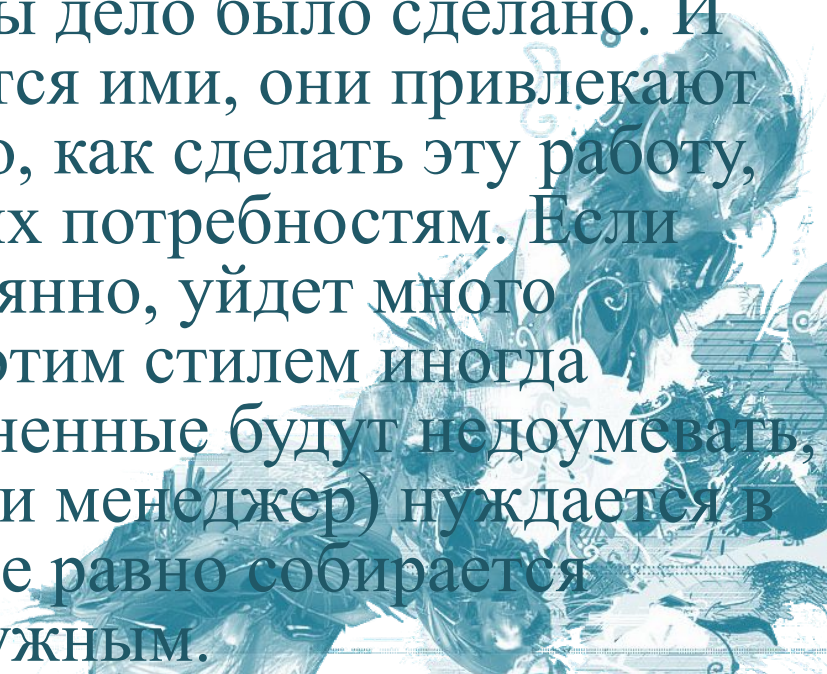
- **Стиль приказывания.**

Лидер, применяющий этот стиль, склонен к директивам: он приказывает подчиненным, не обязательно советуясь с ними. Лидер в таком случае видится как «ответственная» личность, которая не сомневаясь принимает решения. Он наиболее заинтересован в том, чтобы дело было сделано. Это полезный стиль в кризисных ситуациях, требующих быстрых, решительных действий, когда другие ждут указаний. Однако злоупотребление этим стилем делает лидера деспотом. Обычно подчиненные реагируют на автократического лидера одним из способов: они бунтуют, то есть направляют свою энергию на неповиновение, или становятся очень пассивными, всегда ждут указаний, делают только то, что им приказывают, но ничего больше, редко проявляют инициативу, самостоятельно не принимают даже простейшего решения.



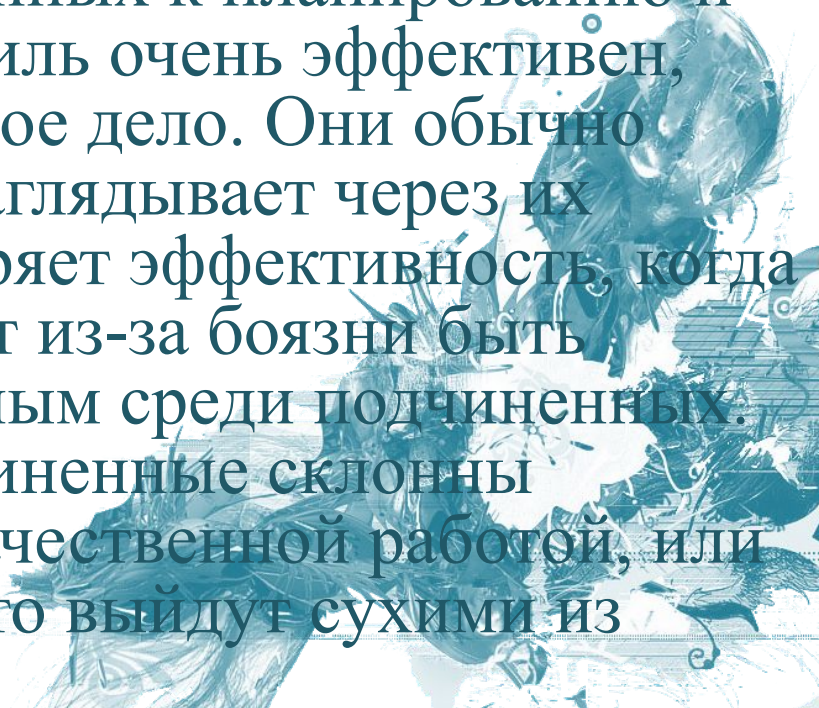
# Херси и Бланшер выделяют четыре основных стиля.

**Стиль подсказывания.** В этом случае лидеры почти одинаково оценивают задания и отношения. Они явно заинтересованы в том, чтобы дело было сделано. И пока ситуация контролируется ими, они привлекают подчиненных к обсуждению, как сделать эту работу, при этом уделяя внимание их потребностям. Если применять этот стиль постоянно, уйдет много времени. Злоупотребление этим стилем иногда приводит к тому, что подчиненные будут недоумевать, действительно ли лидер (или менеджер) нуждается в их идеях и реакциях, или все равно собирается поступать так, как сочтет нужным.



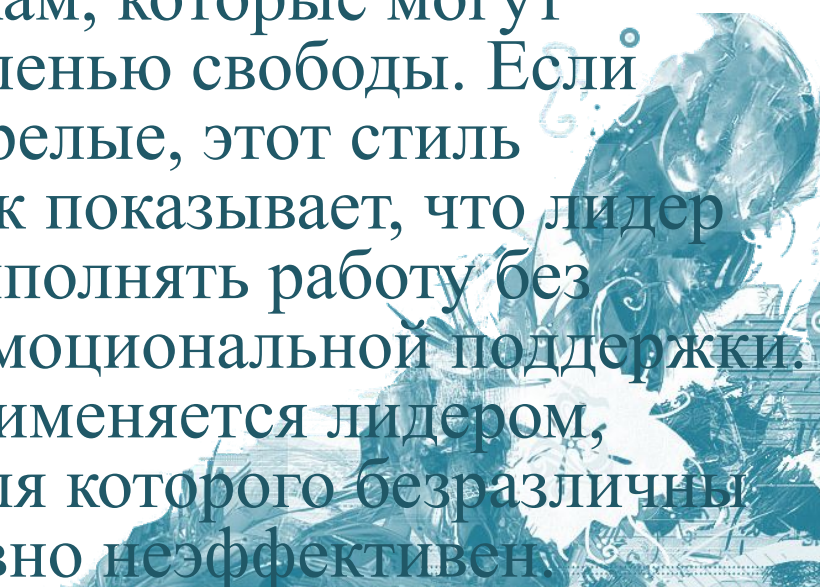
# Херси и Бланшер выделяют четыре основных стиля.

**Стиль объединения.** Означает, что лидер и подчиненные разделяют принятие решений. Лидер считает, что задание можно выполнить более успешно путем привлечения подчиненных к планированию и принятию решений. Этот стиль очень эффективен, когда подчиненные знают свое дело. Они обычно ценят то, что менеджер не заглядывает через их плечо. Однако этот стиль теряет эффективность, когда менеджер им злоупотребляет из-за боязни быть нелюбимым или непопулярным среди подчиненных. Когда такое случается, подчиненные склонны обманывать лидера или некачественной работой, или нарушением правил, зная, что выйдут сухими из воды.



# Херси и Бланшер выделяют четыре основных стиля.

**Стиль делегирования.** Начинающим лидерам этот стиль кажется наименее желательным. Его следует рассматривать как существенное делегирование ответственности сотрудникам, которые могут действовать с большей степенью свободы. Если подчиненные достаточно зрелые, этот стиль прекрасно подходит, так как показывает, что лидер уважает их способность выполнять работу без постоянного надзора или эмоциональной поддержки. Однако, если этот стиль применяется лидером, который отошел от дел и для которого безразличны задания и отношения, он явно неэффективен.



# Критерии выделения стилей

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительская
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели - результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя
2. Распределение заданий	Все задания даёт руководитель, причём сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определённый порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание	Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника даёт информацию
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель даёт отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют





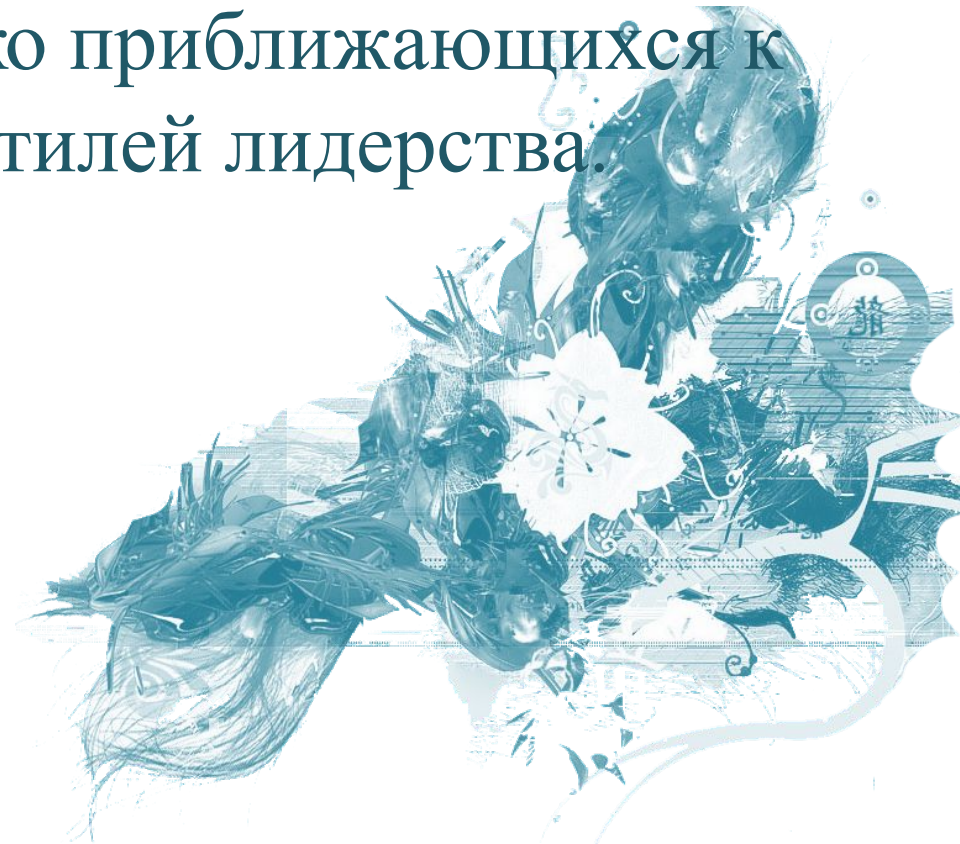
# Критерии выделения стилей

Критерий	Авторитарный	Демократический	Попустительская
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряжённость, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных работников
5. Групповая сплочённость	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплочённость, низкая текучесть	Низкая групповая сплочённость
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество работы)	Высокая интенсивность	Высокая оригинальность результатов	-
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв в работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерывы в работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом	Минимальная



# В схеме Танненбаума - Шмидта выделены...

...выделены несколько приближающихся к авторитарному стилям лидерства.



# В схеме Танненбаума - Шмидта выделены...

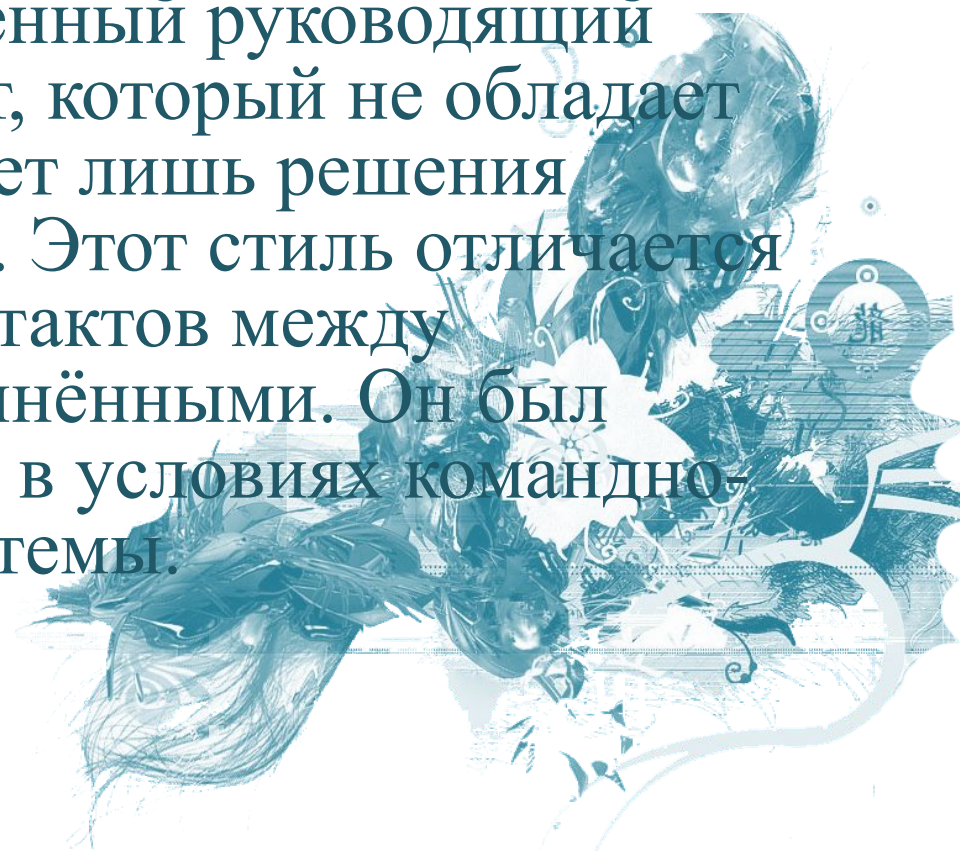
- Патриархальный стиль руководства строится на основе представлений об организации как одной большой семье. Руководитель уподобляется отцу семейства, который заботится о своих подчинённых. Этот стиль предполагает обращение с подчинёнными как с «детьми» и их мотивацию через личную зависимость. Информация распространяется сверху в зависимости от «благосклонности» руководства, контроль осуществляется выборочно. Власть на длительное время никому не делегируется. Этот стиль руководства особенно характерен для традиционного общества, но широко распространён и сегодня.

# В схеме Танненбаума - Шмидта выделены...

- Харизматический стиль руководства основывается на вере в особые, уникальные качества руководителя. Данный стиль близок к патриархальному, однако авторитет харизматического руководителя более высок и имеет персональный характер. Обычно харизматический руководитель не доверяет организационным структурам и стремится объяснять успехи организации своими качествами, поддерживать имидж выдающегося человека. Строгое регламентирование прав и обязанностей отсутствует. Руководящая инстанция уподобляется «штабу», состоящему из руководителя и приближённых. Спрос на харизматических руководителей обостряется, как правило, в кризисные времена и в чрезвычайных ситуациях.

# В схеме Танненбаума - Шмидта выделены...

- Автократический стиль руководства менее распространён и проявляется в крупных организациях. Руководитель-автократ использует многочисленный руководящий иерархический аппарат, который не обладает автономией и выполняет лишь решения высшего руководителя. Этот стиль отличается слабостью личных контактов между руководителем и подчинёнными. Он был широко распространён в условиях командно-административной системы.




# В схеме Танненбаума - Шмидта выделены...

- Бюрократический стиль руководства характеризуется максимальной анонимностью и формализованностью отношений между начальником и подчинёнными, минимизацией личной власти руководителя. Он представляет собой крайнюю форму структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации с помощью детального разделения труда, многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов. Информация передаётся по формальным каналам. Контроль осуществляется через сообщения и проверку письменных отчётов. Он сохраняет за руководителем функцию принятия решений в форме разнообразных формальных нормативных актов, усиливает власть аппарата.

# В схеме Танненбаума - Шмидта выделены...

- Кооперативный стиль

Термин «кооперативный» точнее отражает суть этого стиля, чем слово «демократический». При кооперативном стиле руководства производственная активность формируется в результате взаимодействия руководителя и подчинённых. Этот стиль может эффективно использоваться при решении задач творческого содержания. Он предполагает близость образовательного уровня начальника и подчинённых, а также преимущественно нематериальную мотивационную структуру сотрудников.



**Спасибо за внимание!**

