

# Многомерный стиль руководства

# Стиль руководства -

---

манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей организации.





- Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить "одномерные", т.е. обусловленные одним, каким то фактором, и "многомерные", т.е. учитывающие два или более обстоятельств при построении взаимоотношений "руководитель-подчиненный", стили руководства.

В 1960 году Дуглас Макгрегор опубликовал свою точку зрения на биполярность мнений о том, как надо управлять людьми. "Теория X" и "Теория Y", представленные в книге "Человеческая сторона предприятия", завоевали широкое признание у менеджеров.



# X

Сотрудники

- ✓ не любят работать
- ✓ ленивы
- ✓ не любят ответственность
- ✓ показывают результаты только под давлением

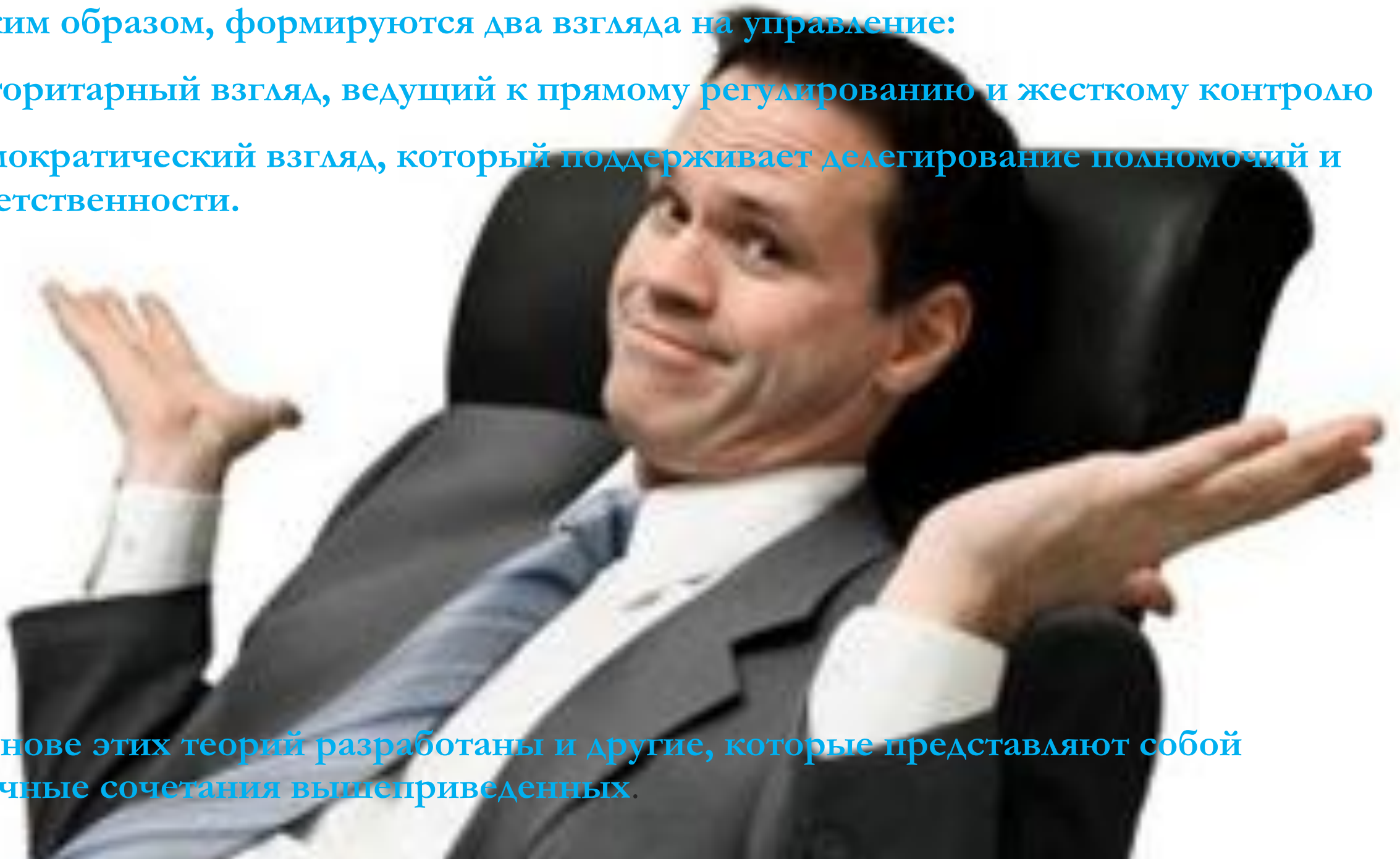
Сотрудники:

- ✓ любят работать
- ✓ креативны
- ✓ ищут ответственность
- ✓ могут проявлять автономность и самодисциплину

# Y

- Таким образом, формируются два взгляда на управление:
- авторитарный взгляд, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю
- демократический взгляд, который поддерживает делегирование полномочий и ответственности.

На основе этих теорий разработаны и другие, которые представляют собой различные сочетания вышеприведенных.



	Сильные черты	Слабые черты
Авторитарный	Срочность, порядок, большие объёмы выполненной работы, возможность предсказания результатов	Сдерживание индивидуальной инициативы, низкая мотивация сотрудников, меньшая оригинальность, отсутствие дружелюбного отношения, тревога, зависимо-покорное поведение
Демократический	Усиление личной ответственности через участие в управлении, открытость и дружелюбность в рабочем коллективе	Принятие решений требует много времени, меньшая эффективность.



По мнению Ф. Фидлера, руководитель изменить себя и свой стиль управления, как правило, неспособен, поэтому нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать его в те условия, когда он сможет наилучшим способом себя проявить. В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными и четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделяет несколько типов различных ситуаций.



Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать, в противоположном случае, когда, наоборот, все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше использовать **инструментальный стиль**, отодвинув налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.



В условиях несложных, четко сформулированных задач для выполнения работы достаточно простых указаний, поэтому одновременно руководитель может быть **автократом**, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания — далеко не одно и то же: первое люди могут воспринимать с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и откажутся работать.





Стиль управления, ориентированный на поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными. Если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется, ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого влияние руководителя на подчиненных упадет. Ориентация же на человеческие отношения, наоборот, повышает влияние руководителя и улучшает отношения с подчиненными.



П. Херсли



К. Бланшар

В соответствии с ситуационной концепцией П. Херсли и К. Бланшара, применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей.

В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства.

Суть самого простого из них заключается в указаниях незрелым, не способным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам, что и как нужно делать.

Здесь руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.



Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого, руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать.



Когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий их участие в принятии решений. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю требуется разбудить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно, без навязчивости помочь.



При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно без помощи и указаний руководителя, рекомендуется делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления.







Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус.

По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагаются четыре стиля управления

1. Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен стиль поддержки, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения.



2. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать инструментальный стиль.

Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

В неоднозначных ситуациях используется инструментальный стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром.

Однако при этом с указаниями нельзя «перебарщивать», так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль.



3. Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на «достижение», когда руководитель ставит перед ними посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.



4. Стилль руководства, ориентированный на участие исполнителей в принятии решений, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении.

Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.



В современных условиях успех дела предопределяется не только личностью руководителя, но и рядом других обстоятельств: ситуацией, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, характером проблемы и пр.

