

8. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

8.1. Традиционная классификация стилей управления

Слово «стиль» греческого происхождения, что в переводе означает «почерк», т. е. определенная манера обращения руководителя к подчиненному. Стили и методы руководства существуют в единстве. Стиль руководства служит формой реализации различных методов управления (организационно-распорядительских, экономических, социально-психологических), обеспечивая эффективный процесс достижения целей организации.

Стиль руководства – это совокупность относительно устойчивой системы способов, методов и форм практической деятельности менеджера, а также манеры поведения с подчиненными в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

Учитывая личностные, субъективно-психологические характеристики человека каждый руководитель имеет свой, только ему присущий индивидуальный стиль руководства. Впервые классификацию стилей руководства предложил К. Левин, который выделил авторитарный, демократический и либеральный (анархический) стили. В настоящее время данная дифференциация стилей считается традиционной классификацией.

Авторитарный (автократический) стиль руководства предполагает использование высокой централизации власти в руках руководителя, выключение механизма самоуправления путем присвоения себе права всеобщего контроля, высокой степени регламентации деятельности подчиненных и определенного морального давления на них, отстранения работников от процесса выработки решений. В рамках данного стиля требуется неукоснительное соблюдение либо собственных распоряжений (жесткий авторитарный стиль), либо различных инструкций (бюрократический стиль управления). В случае, если бюрократ избегает прямого принуждения и допускает сотрудников к выработке некоторых решений, применяет моральные поощрения, тогда говорят о благосклонном авторитарном или псевдодемократическом стиле руководства.

Руководитель-автократ характеризуется консервативностью и стереотипностью мышления, излишне осторожен при восприятии всего нового и практически всегда пользуется одними и теми же методами. Содержание его деятельности состоит из приказов, команд и распоряжений, обязательных для исполнения. Даже размещение людей в

процессе совещаний починено идеологии автократа, который держит всех в поле зрения (рис. 36).

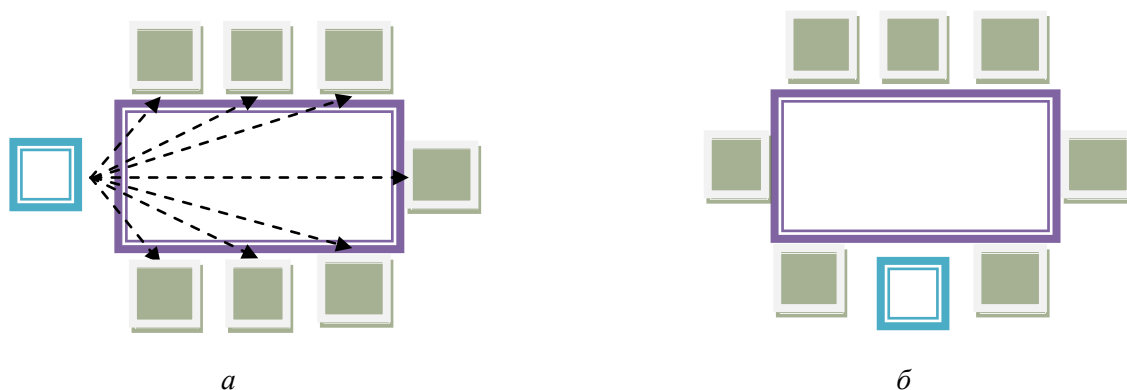


Рис. 36. Схема расположения рабочего места руководителей:
а – автократа; б – демократа

Авторитарный стиль управления используется в условиях, когда подчиненные характеризуются низкой общей и профессиональной культурой. Под началом автократа неприятно работать, у сотрудников отсутствует удовлетворенность трудом, так как их творческие силы не находят применения.

Демократический стиль руководства предполагает применение коллегиального метода принятия решений и характеризуется влиянием на потребности высших уровней, ненавязыванием собственной воли руководителя подчиненным, предоставления широкой самостоятельности подчиненным и возможности выработать собственные решения, наличием контроля за деятельностью руководителя со стороны работников организации. Руководитель-демократ предельно вежлив и доброжелателен в общении с подчиненными, находится в постоянном контакте, доверяет людям и делегирует им часть управленческих функций, открыто обсуждает положение дел в организации и правильно реагирует на критику.

Демократический стиль руководства используется в ситуации, когда сотрудники характеризуются высокой квалификацией, ответственностью и профессиональной культурой, настроены на оказание помощи руководителю в решении ключевых управленческих проблем. В целях создания эффективно управляемой организации, своевременно реагирующей на внешние изменения, менеджер должен создать условия для инициирования и применения инноваций. С таким руководителем приятно и интересно работать, он достаточно требователен, но справедлив.

Либеральный стиль руководства характеризуется невмешательством руководителя в деятельность коллектива, предоставлением подчиненным полной свободы в определении целей, выборе средств их достижения и осуществлении самоконтроля. Такой руководитель достаточно вежлив и готов отменить ранее принятое решение, если это угрожает его популярности. Отличает руководителей-либералов безынициативность, неосмысленное исполнение вышестоящих директив. Мягкость в отношениях с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, что снижает результативность и эффективность управленческой деятельности либерального руководителя.

Исследования зарубежных ученых выявили определенную зависимость между результатами труда и стилем руководства. Самые высокие результаты отмечены в организациях с демократическим стилем руководства, а самые низкие – с либеральным и авторитарным руководителями [16, 27].

8.2. Классификации стилей руководства в рамках управленческой решетки Блейка – Мутона

В 1964 г. Р. Блейк и Дж. Мутон предложили новую классификацию стилей руководства в виде управленческой решетки (ГРИД), в которой ранжирование стилей осуществляется по критериям заботы о персонале и производстве по девятибалльной шкале (рис. 37).

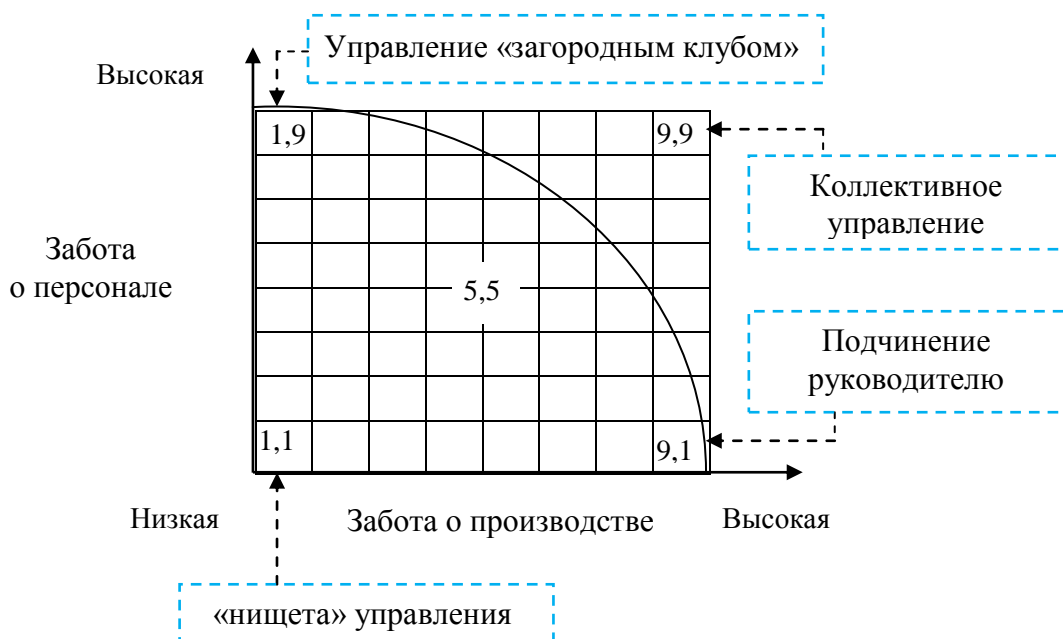


Рис. 37. Управленческая решетка Блейка – Мутона

Конкретный тип стиля руководства в рамках управленческой решетки ГРИД базируется на системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах интеграции персонала для успешного достижения целей организации.

Выделяют пять основных стилей в зависимости от индивидуальных свойств поведения руководителей:

9,1 – *власть руководителя* – высокие требования руководителя по достижению результатов производственной деятельности (9 баллов) сочетаются с низким уровнем заботы о персонале (1 балл). Такой руководитель требователен к подчиненным, единолично принимает решения, болезненно относится к критике;

1,9 – *организация как «загородный клуб»* – минимальный интерес менеджера к производственной деятельности (1 балл) сочетается с максимальной заботой о работниках (9 баллов). Такой руководитель большее внимание уделяет развитию дружеских отношений между сотрудниками (даже в ущерб эффективности производства), внимателен к людям, приятен в общении, коммуникабелен, что часто не одобряет высшее руководство;

1,1 – *«нищета управления»* – руководитель проявляет минимальный интерес к производству и подчиненным, занимая позицию стороннего наблюдателя, он безынициативен и проявляет активность лишь при появлении угрозы собственному положению;

5,5 – *«золотая середина»* – сочетание равномерной заботы о производстве и о людях, но не в полной мере. Такой менеджер опирается на общепринятые ценности, мнение высшего руководства, одобряемую инициативу, сочетает похвалу и критику;

9,9 – *работа командой* – предполагает максимальную заботу о производстве и персонале, поддержание благоприятного психологического климата, стимулирование инициативы работников и их участия в управлении организацией.

В системе ГРИД вместе с основными стилями руководства выделяют следующие дополнительные стили:

✓ *патернализм* – создание чувства «единой семьи», где сотрудники сами заботятся о себе;

✓ *оппортунизм* – укрепление собственного положения и влияния руководителя с использованием различных средств и методов;

✓ *фасадизм* – реальные желания руководителя обладать властью маскируются демонстрируемым стремлением быть своим среди подчиненных, разделяя их нужды и проблемы [16, 27].

В целом модель показывает все многообразие стилей управления.

8.3. Модели адаптивного стиля руководства

Ситуационная модель Фидлера. В 1965 г. Ф. Фидлером предложена модель поведения руководителя, в которой эффективность его деятельности определяется возникающей ситуацией.

Выбор стиля определяется следующими обстоятельствами:

сложившимися отношениями между руководителем и подчиненными (лояльность персонала, доверие друг другу, привлекательность личности менеджера и т. п.);

поставленной перед работниками задачей (структурированность, новизна для коллектива, четкость постановки);

полномочиями руководителя, определяемыми объемом ресурсов, которые он может использовать для поощрения подчиненных, и поддержкой, оказываемой ему со стороны формальной организации.

По данным трем характеристикам можно определить восемь возможных ситуаций, пронумерованных по мере убывания их привлекательности для руководителя (табл. 3).

Таблица 3

Выбор стиля управления при изменении ситуации

Отношения с подчиненными	Задача	Полномочия	Ситуация	Эффективность работы менеджера, ориентированного на	
				производство	персонал
Хорошие	Структурирована	Сильные	1		
	Не структурирована	Слабые	2		
Плохие	Структурирована	Сильные	3		
		Слабые	4		
	Не структурирована	Сильные	5		
		Слабые	6		
	Не структурирована	Сильные	7		
		Слабые	8		

По мнению Фидлера, для повышения эффективности стиля руководства менеджеру нужно самостоятельно пытаться изменить ситуацию для создания более благоприятной обстановки посредством формирования специальных рабочих команд, наиболее подходящих по составу данному руководителю, перепроектирования стоящей перед работниками задачи, модификации полномочий руководителя в отношении использования материального поощрения персонала, его участия в собственности организации.

Теория жизненного цикла Херси – Бланишара. Модель классификации стилей управления была разработана в 1982 г. В качестве критерия для выбора стиля в ней предложен жизненный цикл «зрелости» подчиненных. Зрелость персонала определяется его желанием достичь поставленной цели, способностью отвечать за собственные и коллективные действия, образованием и опытом решения задач соответствующего типа. В своей теории авторы выделяют четыре уровня зрелости: низкая, умеренно низкая, умеренно высокая, высокая.

В зависимости от зрелости управляемого коллектива руководитель должен применять следующие стили управления:

✓ *указание* – стиль, предполагающий неготовность подчиненных брать на себя ответственность, в связи с чем руководитель их должен направлять и контролировать;

✓ *продажа* – руководитель дает подчиненным инструкции и в то же время поддерживает развитие у них стремления брать на себя ответственность;

✓ *участие* – привлечение высококвалифицированных специалистов к групповому процессу выработки и принятия решений;

✓ *делегирование* – соответствует высокой зрелости коллектива и предполагает наделение его соответствующими полномочиями для решения задач, невмешательство в деятельность подчиненных.

Основными недостатками данной модели являются отсутствие метода измерения зрелости, нечеткая и упрощенная классификация стилей, отсутствие практических подтверждений.

Модель принятия решений Врума – Йеттона. Модель, предложенная в 1973 г., выделяет пять стилей руководства в зависимости от степени участия подчиненных в принятии решений: 1-й стиль – руководитель сам принимает решение; 2-й стиль – руководитель получает информацию от подчиненных и сам принимает решение; 3-й стиль – руководитель выслушивает предложения подчиненных и затем сам принимает решение; 4-й стиль – каждый из подчиненных лично вносит свои предложения, а затем руководитель единолично принимает решение; 5-й стиль – все вместе выдвигают и оценивают альтернативы и принимают решение на основе консенсуса [21, 27].

При выборе эффективного стиля управления основной задачей руководителя является грамотная оценка потенциальных возможностей и потребностей работников, их вовлеченности и ответственности за результаты труда. Правильная мотивация персонала влечет за собой удовлетворенность работой и обеспечивает ее эффективность.