

Лекція. Тема. Поведінкові підходи до лідерства

Перелік основних питань:

Поведінкові підходи до лідерства: модель континууму (Р. Танненбаум, В. Шмідт).

Двомірна модель участі підлеглих, управлінська решітка (Ф. Блейк, Дж. Моунтон).

Континуум лідерської поведінки Танненбаума - Шмідта полягає в тому, що керівник приймає для себе той стиль поведінки, який адекватним його поглядам на свою роль в процесі та на ситуацію що виникає. (Табл. 1).

Таблиця 1. Модель Танненбаума-Шмідта

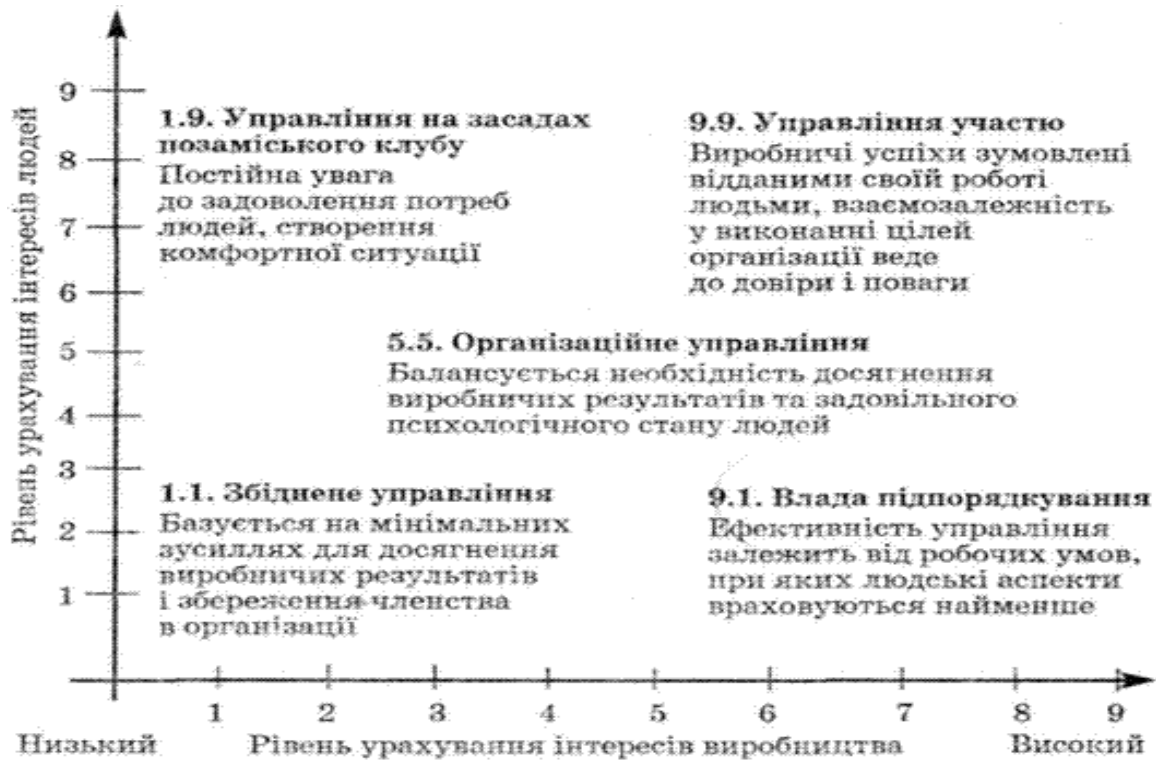
Демократичний стиль, який є орієнтованим на відносини				Авторитарний стиль, який є орієнтованим на роботу		
← Свобода для послідовників збільшується				→ Застосування влади лідером збільшується		
1	2	3	4	5	6	7

Характеристика виділених семи стилів поведінки керівника (лідера):

- 1 - лідер дає свободу колективу приймати рішення, а сам тільки затверджує їх;
- 2 - лідер делегує групам право приймати рішення з певних питань;
- 3 - лідер висуває проблеми, просить дати пропозиції і сам приймає рішення; 4 - лідер пропонує рішення сам і вважає за можливе їх зміни з урахуванням думки та ініціативи колективу;
- 5 - лідер висуває ідеї і пропонує їх обговорити, приймаючи рішення сам;
- 6 - лідер приймає рішення сам і переконує послідовників у правильності своїх рішень;
- 7 - лідер приймає рішення сам і доводить їх до підлеглих.

Р. Блейк і Дж. Моунтон запропонували теорію керівництва, в основі якої — дві змінні: структурованість виробничих завдань і структура відносин між працівниками. Це дало змогу сформулювати управлінську решітку із чотирьох стилів управління. Найкращим вважався той, який приділяє увагу обом факторам. Вчені розробили рекомендації для керівників щодо поведінки з підлеглими, щоб, з одного боку, забезпечити виконання роботи, а з іншого — створити гармонійні дружні стосунки в колективі.

Управлінська решітка Блейка — Моунтона. Це своєрідна матриця, утворена перетином двох складових лідерської поведінки: турботою про роботу і турботою про людей (рис. 1).



Встановлення шкали матриці від 1 до 9 дає змогу окреслити зони п'яти основних лідерських стилів.

Стиль 1.1 передбачає мінімальне піклування менеджера як про виробництво, так і про потреби працівників, що свідчить про його невисоку зацікавленість у збереженні свого місця в організації. Такі керівники найчастіше не докладають зусиль для впливу на своїх підлеглих, приховують свої думки, байдужі у стосунках з іншими людьми, не втручаються у конфліктній ситуації, не використовують у комунікаціях зворотний зв'язок тощо.

Стиль 9.1 характеризується поєднанням максимальної турботи про підприємство з мінімальним піклуванням про підлеглих. Керівник вважає за необхідне більше уваги приділяти формуванню і контролю за виконанням виробничих завдань, ніж налагодженню стосунків з групою. Він фактично диктує своїм підлеглим умови виконання роботи, нав'язує свої ідеї, в конфліктних умовах змушує прийняти його позицію, фіксує недоліки в роботі та помилки підлеглих і карає за них.

Стиль 1.9 свідчить про мінімальне піклування про виробництво і максимальну турботу про працівників. При цьому основна увага приділяється формуванню та збереженню в групі товариських стосунків. Це важливо для керівника навіть тоді, коли психологічний комфорт може спричинити погіршення результатів роботи. Керівник підтримуватиме ініціативу своїх підлеглих, враховуватиме їхні ідеї, запобігатиме конфліктним ситуаціям у групі, винагороджуватиме працівників за умов досягнення кращих результатів.

Стиль 5.5 — «золота середина». Орієнтована на збереження існуючого становища. Керівник намагається підтримувати досягнуті результати діяльності, перевіряє підлеглих тільки у разі появи відхилень, критично сприймає їхні нові ідеї, у конфліктних ситуаціях займає позицію, яка влаштовує всіх, домагається узгодженості при розробленні рішень, віддає перевагу неформальним оцінкам інформації, отриманої за допомогою зворотного зв'язку.

Стиль 9.9 — це ідеальний, практично недосяжний стиль. Для керівника інтереси

виробництва та інтереси працівників є рівноцінними. Такий стиль управління часто називають «управлінням командою». Заохочується активність та ініціативність, колективне обговорення проблем і прийняття рішень з урахуванням позицій членів команди. Керівник користується підтримкою своїх підлеглих, ділиться з ними новими ідеями, разом планує діяльність. При виникненні спірних питань досягає консенсусу, заохочує зворотний зв'язок з метою підвищення ефективності діяльності організації.

Модель Блейка — Моутона здобула популярність у менеджерів. Її використовують для вдосконалення стилю керівництва шляхом участі у програмах навчання і підготовки, спеціально розроблених для оволодіння стилем 9.9.

Зокрема, якщо менеджер у своїй діяльності переважно використовує стиль 9.1, то йому слід приділити більше уваги розвитку персоналу, мотивації, комунікації тощо.

Переважання стилю 1.9 потребує навчання у сферах прийняття рішень, планування, організування, контролю, робочих операцій.

Стиль 5.5 вимагає вдосконалення в усіх вказаних напрямках.

Стиль 1.1 свідчить про слабкі ділові якості менеджера і викликає сумніви у можливості поліпшення його роботи, в тому числі й через навчання.