

Н. Н. КОЗАК

Стиль управления и этика топ-менеджера

БИБЛИОТЕКА ТОП-МЕНЕДЖЕРА



Н. Н. Козак

**Стиль управления
и этика топ-менеджера.
Библиотека топ-менеджера**

«Издательские решения»

Козак Н. Н.

Стиль управления и этика топ-менеджера. Библиотека топ-менеджера / Н. Н. Козак — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-833068-1

Рекомендовано в качестве справочника и учебного пособия топ-менеджерам, руководителям организаций и предприятий любой формы собственности, главам и специалистам муниципальных образований, студентам образовательных учебных заведений, слушателям курсов переподготовки и повышения квалификации, менеджерам по кадрам.

ISBN 978-5-44-833068-1

© Козак Н. Н.
© Издательские решения

Содержание

Глава 1 Стиль управления и этика менеджера	6
понятие о стилях управления	6
Одномерные стили управления	9
Конец ознакомительного фрагмента.	16

**Стиль управления
и этика топ-менеджера
Библиотека топ-менеджера
Н. Н. Козак**

© Н. Н. Козак, 2016

ISBN 978-5-4483-3068-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава 1 Стиль управления и этика менеджера

понятие о стилях управления Общие закономерности межличностных отношений

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.

Закономерности межличностных отношений – объективно существующие, важные связи явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающие значительный отпечаток на его характер.

Среди таких закономерностей можно назвать следующие:

≈ закономерность неопределенности отклика;

≈ закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки;

≈ закономерность искажения смысла информации;

≈ закономерность психологической самозащиты и др.

Действия закономерности *неопределенности отклика* можно пояснить с помощью одной из теорий процесса мотивации трудовой деятельности о вознаграждении – модели Портера – Лоулера.

Внешнее вознаграждение – это предметы или состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям: похвала руководителя, премия, продвижение по службе, установление и поддержка нормальных отношений с тем кругом лиц, который является значимым для исполнителя, получение новой профессиональной роли, приобретение эксклюзивных прав и т. п.

Внутреннее вознаграждение – состояние, представляющее ценность для человека: чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения. Наряду с внешним вознаграждением оно также может служить побудителем к определенным действиям.

Смысл закономерности *неадекватности отображения* человека человеком и *неадекватности самооценки* состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Закономерность *искажения смысла информации* действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Закономерность *психологической самозащиты* – ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека. По отношению к другим людям мы ставим на первое место, как правило, их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. Однако сам человек придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее.

Руководство и вид стилей управления

Управленческий стиль – согласование действий руководителя с действиями подчиненных. Успех работы менеджера зависит от очень многих обстоятельств: содержания задачи и сроков ее решения; личности руководителя, стиля руководства, особенностей коллектива или характера подчиненного; специфики сложившейся ситуации и др.

Руководство – это частный случай управления, совокупность процессов взаимодействия между руководителем и подчиненным, деятельность, направленная на побуждение сотрудников к достижению поставленной цели путем воздействия на индивидуальное и коллективное сознание.

Способ реализации поставленных задач можно охарактеризовать как стиль руководства. В 30-е годы немецкий психолог Курт Левин (1890—1947), эмигрировавший из фашистской Германии в США, провел серию экспериментов, на основе которых выделил три ставших классическими стилия руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Сейчас те же самые стили руководства обозначаются как директивный, коллегиальный и попустительский.

Под стилем управления понимается манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

В настоящее время существует целый ряд теорий об основах формирования управленческих стилей. Стили управления складываются под влиянием конкретных условий и обстоятельств. В связи с этим можно выделить «одномерные» (обусловленные одним каким-то фактором), и «многомерные» (учитывающие два и более обстоятельств при построении взаимоотношений «руководитель – подчиненный»), стили управления.

«Одномерные» стили управления. К ним относятся: авторитарный (или директивный), демократический и либерально-попустительский.

Предпосылки построения различных «одномерных» стилей управления содержатся в теориях «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора. Так, согласно теории «Х», люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы. У них полностью отсутствует честолюбие, поэтому они предпочитают быть руководимыми, не брать на себя ответственности и искать защиты у сильных. Чтобы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, тотальный контроль и угрозу наказаний.

По мнению Мак-Грегора, люди таковы не по своей природе, а вследствие тяжелых условий жизни и труда, которые начали меняться к лучшему лишь со второй половины XX в. В благоприятных же условиях человек становится тем, кем он есть на самом деле, и его поведение отражается теорией «У». В соответствии с ней люди готовы брать на себя ответственность за дело, охотно включаются в процесс самоуправления и самоконтроля, в творчество.

«Многомерные» стили управления. В моделях, отражающих различные подходы к пониманию проблемы воздействия внешних факторов на поведение руководителя и подчиненных, делается попытка определить различные стили управления с помощью различных переменных факторов, которые создают разные ситуации. Модели ситуационного управления имеют существенные различия по набору рассматриваемых стилей управления, ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними, а также по определению эффективности самого руководства.

Фактором, определяющим управленческий стиль, являются *методы организации деятельности исполнителей*.

Многообразные управленческие стили редко выступают в чистом виде, наблюдаются различные особенности проявления и формы их смешения. Например, авторитарный по сути своей руководитель внешне ведет себя достаточно демократично. И наоборот: вполне демократичный по внутренним убеждениям руководитель внешне проявляет неуважительное поведение в общении с коллегами и подчиненными, что связано с его недостаточной воспитанностью и неумением правильно себя вести в коллективе.

Существенное влияние на проявление стиля руководства оказывает *специфика ситуации*, своеобразие решаемых задач, квалификация и сплоченность членов коллектива и др.

Например, в критической для фирмы ситуации даже демократичный руководитель будет вынужден использовать более жесткие методы управления коллективом.

Руководителю приходится работать с людьми весьма различными по культурному и образовательному уровню, взглядам на жизнь, эмоциональному и личностному складу. В соответствии со сложившейся ситуацией и степенью зрелости коллектива, как правило, применяются отдельные методы из всех стилей. Как правило, демократическое и авторитарное руководство имеет примерно равные показатели продуктивности. Чем ниже квалификация и культура работника, тем легче он воспринимает авторитарный стиль руководства и, наоборот, люди демократичные по своей натуре, эмоциональные и открытые в поведении не смогут сработаться с жестким руководителем, требующим беспрекословного подчинения.

Одномерные стили управления

Авторитарный стиль

Авторитарный, или директивный, стиль руководства характеризуется высокой централизацией руководства, единоначалием в принятии решений, жестким контролем за деятельностью подчиненных. Интересы сотрудников во внимание не принимаются. В общении с людьми преобладает четкий язык, неприветливый тон, резкость, нетактичность и даже грубость.

Основой авторитарного или директивного стиля является сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя, что дает ему преимущество в установлении целей и выборе средств их достижения.

С одной стороны, авторитарный стиль управления проявляется в порядке, срочности выполнения задания и возможности предсказать результат в условиях максимальной концентрации всех видов ресурсов. С другой – формируются тенденции к сдерживанию индивидуальной инициативы и одностороннему движению потоков информации сверху вниз, отсутствует необходимая обратная связь.

Теоретической основой авторитарного стиля управления и его «эксплуаторской» и «благожелательной» разновидностей являются теории «Х» и «У» Дугласа Мак-Грегора.

«*Эксплуаторский*» авторитарный стиль сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как и когда делать, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание. При эксплуататорско-авторитарном стиле руководства цена ошибок двойная: с одной стороны, экономические потери, а с другой – психологические травмы.

При более мягкой «*благожелательной*» разновидности авторитарного стиля руководитель относится к подчиненным снисходительно, по-отечески, интересуется при принятии решений их мнением. Но даже в случае обоснованности высказанного мнения может поступить по-своему, делая это зачастую демонстративно, чем значительно ухудшает морально-психологический климат в коллективе. При принятии решений он может учитывать отдельные мнения сотрудников и дает определенную самостоятельность, однако под строгим контролем, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы, и строго выполняются все требования инструкции. Авторитарный стиль предпочтительнее для руководства простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты.

Демократический стиль

Демократический, или коллегиальный, стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке решений, распределению полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными. Руководитель коллегиального стиля обсуждает с заместителями и сотрудниками наиболее важные производственные проблемы, и на основе обсуждения вырабатывается решение. При этом всячески стимулирует инициативу со стороны подчиненных. Регулярно и своевременно информирует коллектив по важным для него вопросам. Общение с подчиненными ведет доброжелательно и вежливо. При таком стиле руководства в коллективе создается благоприятный психологический климат.

Демократический стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а достижение успеха служит для них вознаграждением.

Выделяют две разновидности демократического стиля: *консультативную* и *партисипативную*. В условиях консультативной – руководитель в значительной мере доверяет под-

чиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают.

Партисипативная разновидность демократического стиля управления предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к поставке целей и контролю над их достижением. При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных.

Обычно демократический стиль управления применяется в том случае, когда исполнители хорошо, иногда даже лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество. Обстановка, создаваемая руководителем-демократом, носит также воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. Происходит положительный резонанс власти: авторитет должности подкрепляется личным авторитетом.

Демократический стиль предпочтительнее для руководства сложными видами деятельности, где на первом месте выступает качество.

Либеральный стиль

Либеральный, или попустительский, стиль руководства характеризуется минимальным участием руководителя в управлении коллективом. Подчиненные предоставлены сами себе; их работу контролирует редко. Все вопросы внутригрупповой жизни в этом случае решаются коллективом, мнение которого принимается как закон и ему следуют не только рядовые участники группы, но и лидер.

Общение с подчиненными ведет конфиденциальным тоном, действует уговорами и налаживанием личных контактов. Такой стиль руководства может быть оптимальным только при определенных обстоятельствах: в творческих коллективах, в которых сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью, либо когда в группе есть один – два человека, которые фактически управляют ей.

Каждый человек имеет природную склонность или годами выработанное предпочтение в обращении с людьми. Ведь выбор стилей обуславливается рядом самых различных факторов.

Так, авторитарный стиль соответствует ситуации, когда в группе обозначается кризис руководителя, а положение дел выходит из-под контроля. Демократический стиль необходим там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где наблюдается устойчивый темп деятельности, порядок и дисциплина. Либеральный же стиль необходим в том случае, если рабочая группа доросла в своем развитии до того, что может эффективно действовать на началах самоуправления.

Многомерные стили управления

Первоначально сложилась идея «двумерного» стиля руководства, основывающегося на двух подходах: первый ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата и налаживания человеческих отношений; второй – на создании надлежащих организационных и технических условий, при которых человек достаточно полно сможет реализовать свои способности.

Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая управленческая решетка Р. Блейка и М. Моутон. Она представляет собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов, пересечение которых образует 81 поле.

Руководитель, ориентация которого в каждом из направлений оценивается одним баллом, попадает на поле 1.1, а это свидетельствует, что он не уделяет внимания ни одному из направлений деятельности. При таком отношении такой руководитель на должности долго не продержится.

Руководитель получивший позицию 1.9 главное внимание уделяет людям, созданию и упрочению коллектива, благоприятного морального климата и творческого настроения, считая, что таким способом может добиться высоких результатов без решения других вопросов. Зачастую такой подход не является показателем однобокости, поскольку во многих организациях, например, в научных коллективах, основа успеха состоит именно в этом.

Занявший позицию поля 9.1 руководитель уделяет максимум внимания организационно-техническим вопросам и не обращает внимания на работу с коллективом. Для такого подхода могут быть объективные причины, обусловленные технологическими процессами деятельности, в которых роль взаимоотношений с работниками и коллективных действий минимальна.

Поле 5.5 показывает, что руководитель поровну уделяет внимание людям и организационно-техническим вопросам в организации и уверенно управляет всеми направлениями деятельности.

Позиция руководителя, получившего баллы 9.9, создает команду единомышленников, способных на выполнение сложных задач. В таком коллективе цели работы определяются совместно, создаются благоприятные условия для их осуществления и для самореализации людей.

Пользуясь «управленческой решеткой», можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению.

В современных управленческих концепциях западных специалистов делается попытка осуществить иные комбинации подходов, формирующих стиль управления. Так, авторитарные методы руководства, содержащие опасность культа личности руководителя, в большей степени сочетаются с подходом, ориентированным на создание коллектива, а демократические, раскрепощающие людей, – с подходом, ориентированным на укрепление коллектива.

2. Ситуационный менеджмент

По мнению Фреда Фидлера, которого справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства, особенности управления во многом зависят от ситуации и управленческое поведение должно быть разным в различных ситуациях. Поскольку руководитель, придерживающийся определенного стиля, изменить себя не может, нужно, исходя из задачи, перемещать его в те условия, где он сможет наилучшим образом проявить себя.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им *шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника* (НПР). В соответствии с этой шкалой опрашиваемые должны, отмечая баллы по каждой позиции шкалы, описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьми балльной шкалы приводится ниже.

Недружественный	1 2 3 4 5 6 7 8	Дружественный
Приятный	1 2 3 4 5 6 7 8	Неприятный
Все отвергающий	1 2 3 4 5 6 7 8	Все понимающий
Напряженный	1 2 3 4 5 6 7 8	Расслабленный
	1 2 3 4 5 6 7 8	

После подсчета баллов по всем позициям шкалы определяется стиль руководителя. Так, руководители, описавшие при ответе своего НПР очень положительно и набравшие более высокие баллы, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу. Согласно выводам Фидлера, стиль управления остается относительно постоянным и почти не меняется от изменения ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации личности – на отношения или на работу.

Возможность контролировать руководителем ситуацию определяется в модели следующими тремя переменными.

1. Отношения руководителя с подчиненными. Данная переменная отражает уровень поддержки, уважения и доверительности, испытываемых и проявляемых подчиненными по отношению к руководителю. Это, по мнению автора, является одним из важнейших условий обретения контроля над ситуацией.

2. Структурированность работы. Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ими заданий и может измеряться рядом составляющих, например:

≈ ясность цели, т. е. степень, с которой проблема или задание четко сформулированы и доведены до исполнителей;

≈ множественность средств по достижению цели, т. е. степень возможности использования различных способов достижения цели;

≈ обоснованность решения, т. е. степень приближенности полученного решения к тому, что ожидалось при постановке задания;

≈ специфичность решения, т. е. степень возможности возникновения альтернативных решений.

3. Должностные позиции руководителя. Данная переменная отражает уровень формальной власти руководителя, получаемой им на основе занимаемой позиции, т. е. должности.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, тогда на подчиненных легко воздействовать. В противоположной ситуации, когда все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, отодвинув вопросы создания коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план.

Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, то люди в основном благожелательно выполняют предъявляемые к ним требования. В этих условиях ориентация на организационную сторону может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще ниже. Ориентация же на человеческие отношения может повысить влияние руководителя и улучшить его отношения с подчиненными. По мнению Фидлера, данная модель дает основания для утверждения, что руководитель, несмотря на все сложности, может научиться тому, как эффективнее использовать власть и влияние в различных условиях.

Модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили в 70-е гг. Т. Митчел и Р. Хаус. Она базируется на *мотивационной теории ожидания*. Исполнители будут стремиться к достижению целей организации тогда, когда будет связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатами работы и вознаграждением, т. е. если они получают от этого какую-то личную выгоду. Поэтому основная задача руководителя состоит в следующем:

- = объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы;
- = устранить помехи на пути осуществления намеченной работы;
- = направить действия подчиненных в нужном направлении, оказать им необходимую помощь, поддержку, дать совет;
- = сформировать у подчиненных такие потребности, удовлетворение которых он может осуществить в рамках своей компетенции;
- = вознаградить подчиненных в случае успешного достижения поставленной задачи.

Модель Митчела и Хауса включает *четыре стиля управления*, использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью уверенности в своих силах, возможности воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается **«стиль поддержки»**, аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений.

Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше использовать **«инструментальный»** стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется стиль, ориентированный на **«достижение»**, когда руководитель ставит перед исполнителями посильные задачи, обеспечивает условия, необходимые для работы, и ожидает самостоятельного, без какого-либо принуждения, выполнения задания.

Стиль руководства, ориентированный на **«участие»** подчиненных **в принятии решений**, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

В соответствии с **ситуационной теорией П. Херсли и К. Бланшара** применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта в решении конкретных задач, наконец, от внутреннего жела-

ния достичь поставленных целей. Поэтому теория получила название **«теории жизненного цикла»**.

Основываясь на этом, Херсли и Бланшар сформулировали четыре основных стиля руководства. Суть самого простого из них заключается в указаниях, что и как нужно делать тем сотрудникам, которые по каким-либо причинам *не способны или не желают отвечать за результаты своей работы*. В этом случае 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 уже *хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого* по каким-либо причинам, предпочтителен стиль руководства, сочетающий в равной мере ориентацию на организационную сторону дела и на коллективность. 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 следует 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 указаний* и помощи руководства, Херсли и Бланшар рекомендуют делегировать полномочия и создавать условия для коллективного управления. В этом случае руководитель может сочетать направление своих усилий как на решение задач, так и на развитие человеческих отношений.

Менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и значительной гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости исполнителей.

Одной из наиболее современных является **модель стилей руководства В. Врума и Ф. Йеттона**: в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях управления.

А. Руководитель *сам* принимает решение на основе имеющейся информации.

Б. Руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, *выслушивает* их мнения и принимает решение.

В. Руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и *с их учетом принимает собственное решение*.

Г. Руководитель совместно с подчиненными обсуждает проблему и в результате *вырабатывают общее мнение*.

Д. Руководитель постоянно работает совместно с группой, которая или вырабатывает коллективное решение, или *принимает лучшее, независимо от того, кто его автор*.

Все рассмотренные модели ситуационного менеджмента главное внимание обращают на воздействие внешних факторов и, дополняя друг друга в понимании сущности управления, предлагают различные стили руководства и обосновывают эффективность их применения.

3. Лидерский потенциал и этика менеджера

Лидерские способности и лидерское мастерство развиваются в процессе целенаправленной деятельности.

Руководителей можно условно разделить на шесть типов по тому, как они строят свои отношения с подчиненными.

Компанейский руководитель. Для него так важна гармония со средой, что он стремится учесть все факторы и мнения, но в отличие от командного лидера ищет оптимальную модель не с помощью расчета и планирования, а методом «математического тыка». Его стиль – это постоянные совещания, собрания, мозговые атаки. Но и после принятия решения он продолжает перебирать варианты, из-за этого людей лихорадит, и они начинают уходить.

Руководитель-эксперт. Он живет интересами дела, он аскет. По оценке всего персонала, никогда не ошибается, и люди идут за ним именно потому, что понимают: он делает что-то такое, до чего они сами никогда не додумаются.

Харизматический руководитель. Сильная обаятельная личность, ему достаточно регулярно появляться среди сотрудников, чтобы все шло само собой. Но он не везде успевает, и это становится заметно с ростом фирмы.

Руководитель-манипулятор. Он пробовал себя в разных сферах, открывая и закрывая фирмы, но не на основе расчета, как силовой лидер, а по принципу игрока: здесь прогорю – в другом выиграю. В отличие от силового лидера, открыто пренебрегающего подчиненными, он получает удовольствие от игры в «кошки-мышки», создавая видимость заботливого патрона, но, в конце концов, расстается с ними так же легко. Вечный дилетант, он ни одно дело не доводит до конца, что ведет к растрате ресурсов.

Силовой руководитель. Профессионал, работающий в рамках своей специальности. Для него не проблема создать некую общность людей как структуру, выполняющую чисто инструментальную функцию. Воспринимая человека только как функцию, он убежден, что может расстаться с любым сотрудником в любой момент.

Командный руководитель. Единственный тип руководителя, выстраивающий гласные правила взаимодействия, четкую иерархию в компании. Стремится уравновесить «своих» людей, которых брал на работу при создании фирмы, «чужими», чтобы уменьшить роль межличностных отношений. Любит искать системные решения, но попытки нововведений часто сводятся к увеличению информационной нагрузки, многократному моделированию «по науке». Происходит концентрация на деталях, принятие решения затягивается.

Также руководителей можно условно разделить на:

- руководителей, у которых ориентация «на людей». Они оценивают среду как благоприятную, и в основе их власти лежат «правила игры». К ним относятся командный и компанейский руководители;

- руководителей, у которых ориентация «на себя». Они оценивают среду как нейтральную, и в основе их власти лежит собственная исключительность. К ним относятся руководитель-эксперт и харизматический руководитель;

- руководителей, у которых ориентация «против людей». Они оценивают среду как враждебную, и в основе их власти, принуждение. К ним относятся руководитель-манипулятор и силовой руководитель.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.