

## **АДАПТИВНОЕ РУКОВОДСТВО КАК НАИБОЛЕЕ ГИБКИЙ ПОДХОД К РУКОВОДСТВУ**

*Ю.В. Лабович, 3 курс*

*Научный руководитель – Г.В. Колосов, старший преподаватель*

*Полесский государственный университет*

Стиль руководства (управления) – это совокупность методов, приёмов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчинёнными, наиболее привычная для него манера общения с ним. Каждый руководитель имеет свой, только ему присущий стиль управления. Однако, выделяя общие черты в стилях разных руководителей, можно проводить классификацию стилей.

В последнее время в теории стилей выделяют два сложившихся подхода:

1. Традиционная классификация стилей, в которой выделяются авторитарный (или автократический), демократический, либеральный и анархический стили управления;

2. Классификация стилей по степени сосредоточения внимания руководителя на производстве и персонале.

Авторитарный стиль управления характеризуется:

- 1) большой концентрацией власти в руках руководителя;
- 2) выключением механизма саморегуляции процесса управления путем присвоения себе права всеобщего контроля;
- 3) высокой степенью регламентации деятельности подчиненных;
- 4) отстранением подчиненных от процесса выработки решений;
- 5) моральным давлением на подчиненных методом прямых угроз в их адрес;
- 6) требованием неукоснительного соблюдения либо собственных распоряжений (тогда говорят о жестком авторитарном стиле), либо различных инструкций и правил (тогда говорят о бюрократическом стиле управления).

Если автократ избегает прямых угроз и принуждений, допускает работников к выработке некоторых, часто незначительных решений, использует в качестве стимула какие-либо вознаграждения, то тогда говорят о благосклонном авторитарном или псевдодемократическом стиле управления.

Демократический стиль управления характеризуется:

- 1) влиянием руководителя на потребности высоких уровней подчиненных;
- 2) ненавязыванием собственной воли руководителя подчиненным;
- 3) предоставлением подчиненным возможности вырабатывать собственные решения;
- 4) наличием контроля за деятельностью руководителя со стороны подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется:

- 1) предоставлением подчиненным полной свободы в определении собственных целей деятельности, в выборе средств достижения этих целей, в осуществлении самоконтроля;
- 2) минимальным участием руководителя в управлении коллективом;
- 3) ответственностью руководителя за деятельность подчиненных.

Анархический стиль управления отличается от либерального тем, что руководитель стремится избежать ответственности за деятельность подчиненных и не позволяет подчиненным контролировать собственную деятельность [1, с.107-108].

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость гибкого подхода к руководству.

Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен:

- хорошо представлять способности исполнителей и свои собственные;
- понимать природу задачи;
- знать потребности исполнителей.

Но даже хорошо все это представляя, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений, и если необходимо, то к соответствующему изменению стиля руководства [2].

Руководитель, который строго придерживается одного стиля руководства в силу того, что тот стиль зарекомендовал себя при решении конкретных задач в прошлом, не может рассчитывать, что этот стиль будет также эффективен в других ситуациях и на более высоком посту. Аналогичная проблема может возникнуть при переводе на работу в другое подразделение с неструктурированной задачей (работай), если на предыдущей работе задача была четко определена.

Лучшим во всех ситуациях может быть только адаптивный стиль, то есть стиль, ориентированный на конкретную реальность, определяемую внешней средой, возможностями подчиненных, особенностями решаемой задачи, ресурсами и возможностями организации.

Эффективным руководителем может считаться только тот руководитель, который может вести себя по-разному, в зависимости от требований реальной ситуации.

Руководство (и лидерство), как и менеджмент, является искусством. Это подтверждается тем, что не удалось исследователям разработать или обосновать единую теорию руководства. Важным является вывод, сделанный в рамках ситуационного подхода к лидерству, о необходимости уметь применять определенный стиль в соответствующей ситуации. В то же время следует учитывать, что организационная культура может существенно влиять на практику менеджмента в организации.

Организационная культура в определенной степени ограничивает область компетенции управленческого персонала. Поэтому изучение культуры особенно полезно менеджерам всех уровней.

При этом сами ограничения, как правило, нигде не излагаются в письменном виде. Однако они существуют и быстро познаются новичками на практике. Если культура компании поддерживает веру в определенные традиции принятия решений по развитию организации росту ее прибыли или внедрение определенных новых концепции в управлении, то менеджерский корпус (конкретные менеджеры) вряд ли будут принимать решения, противоречащие этой вере и традициям. Это существенно влияет на стиль руководства и принятие решений. В организациях, где культура отражает недоверие к работникам, менеджеры обычно пользуются авторитарным стилем и, наоборот, при ориентированности на людей и на коллектив – демократическими формами руководства [3, с.159].

Можно полагать, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, сообразный ситуации. В некоторых ситуациях руководители помогут эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя работы и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку подчиненным. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы [2].

Таким образом, адаптивный стиль руководства является лучшим во всех ситуациях, так как он ориентирован на конкретную реальность, определяемую внешней средой, возможностями подчинённых, особенностями решаемой задачи, ресурсами и возможностями организации.

Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Очень немногие из тех, кто выбрал карьеру руководителя, согласны оставаться долгие годы на одной и той же работе. Многие активно стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью.

#### **Список использованных источников**

1. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие. – Мн.: ООО «Мисанта», 2002. – 211 с.
2. Адаптивное руководство [Электронный ресурс] // Психология управления [портал]. URL: <https://psylist.net/uprav/adaruk.htm> (дата обращения: 21.03.2019).
3. Гончаров В.И. Менеджмент: учеб. Пособие. – Мн.: Мисанта, 2003. – 624 с.