**Тема 4. Стиль руководства и репутация менеджера**

1. Классификация стилей руководства
2. Формирование индивидуального стиля и репутации
3. Женский стиль руководства
4. **Классификация стилей руководства**

**С**тиль руководства – это совокупность приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Мы находимся на стадии освоения рыночных отношений. Еще многие руководители и коллективы помнят сложившиеся и действующие административные, экономические методы и политическое воздействие на людей. А поскольку это был довольно длительный период, то к нему привыкли и называем сегодня традиционным. Сегодня используется современный подход. Поэтому важно рассмотреть эти два подхода. Какова их сущность и характеристика.

 Сравнительная характеристика традиционного и современного стилей руководства

|  |  |
| --- | --- |
| **Традиционный руководитель** | **Современный руководитель** |
| Применяет критику | Применяет похвалу |
| Дает приказы и указания | Определяет цели, ориентируется на сознательность подчиненных |
| Рассматривает усилия подчиненных как само собой разумеющееся | Хвалит за затраченные усилия и полученные результаты |
| Делает упор на распоряжение о выполнении работы | **Д**елает упор на поощрение |
| Главное для него – подчиненный должен все время быть на своем месте | Стимулирует повышение эффективности и качества труда, ориентируясь на доверие и конечные результаты |
| Манера поведения – сугубо официальная | Манера поведения – дружеская, демократическая, раскрепощенная |

Как видим, подходы диаметрально противоположные. Говоря об их эффективности надо отметить, что традиционный стиль в некоторых ситуациях является более эффективным. То есть в каждом случае надо подходить очень внимательно.

 **Деловой стиль** используется, когда для руководителя самым важным являются интересы дела и конечные результаты. Он подразумевает использование следующих качеств руководителя:

* Умение выбирать кратчайший путь к достижению цели
* Умение анализировать и делать правильные выводы
* Оперативность решения вопросов
* Предвидеть новые проблемы и заниматься ими
* Ориентация на компетентность подчиненных
* Личная организованность и собранность и другие.

Есть руководители, которые придерживаются другого мнения. Им присущи совсем другие признаки:

* Представление, что лучшим критерием является мнение вышестоящего руководителя
* Оторванность от людей и коллектива
* Непогрешимость при принятии решений
* Неподотчетность трудовым коллективам
* Стремление переложить ответственность на других
* Волокита и отписка
* Бесхозяйственность
* Возвращение жалоб тем, на кого они жалуются
* Использование служебного положения в личных целях.

Эти и другие качества надо устранять из нашей жизни.

 В зависимости от проявления коллегиальности и единоначалия выделяют три типа стилей руководства:

 **Автократический стиль** – это использование приказов, указаний, распоряжений, не предполагающих возражений со стороны подчиненных. В этом случае руководитель сам определяет кому, что, когда и как делать. У такого руководителя все указания кратки, строги, имеют порой угрожающий характер. К подчиненным он обращается официально. Он предпочитает послушных работников. Основная потребность автократа – находиться в центре внимания руководимой им группы, ему должно принадлежать вся власть. Он сам решает все мелкие и крупные вопросы.

 **Демократический стиль** – подразумевает доброжелательные советы, дача поручений в виде просьб, активное участие подчиненных в выработке решений. Такой руководитель воспитывает в подчиненных инициативу, творческое отношение к труду, чувство ответственности . При разработке решений такой руководитель старается обсудить их в трудовом коллективе, посоветоваться с подчиненными. Он правильно реагирует на критику, не избегает ответственности за свои действия и действия своих подчиненных. Это наиболее эффективный стиль руководства..

 **Либеральный стиль** руководства – это стиль невмешательства в работу своих подчиненных. Либерал не демонстрирует свое руководящее положение, к подчиненным обращается вежливо. Он не слишком активен, нерешителен, поддается чужому влиянию, может отказаться от принятого решения, непринципиален и непоследователен.

Из трех стилей руководства предпочтение следует отдавать демократическому стилю. Автократический стиль целесообразно использовать в чрезвычайных ситуациях (аварийная ситуация, чрезвычайные обстоятельства, когда некогда раздумывать).

Либеральный может применяться в виде исключения по отношению к отдельным подчиненным, особо людям с высокой квалификации.

 **2. Формирование индивидуального стиля и репутации**

 При рассмотрении любого руководителя мы можем отнести его к тому или иному стилю. Однако хороший руководитель должен владеть различными стилями руководства и знать при каких обстоятельствах, и на каких людей целесообразно применять тот или другой стиль. Тем не менее, основой оптимального стиля должен стать демократический. Индивидуальный стиль каждого должен базироваться на нем – демократическом стиле руководства, который может в острых ситуациях он может превращаться в авторитарный, а в отношении творческих личностей в либеральный.

 При оценке индивидуального стиля особое значение придается способностям руководителя добиваться взаимопонимания с членами коллектива разного по возрасту, полу, профессиям, образованию, семейному положению, темпераментам … Эффективный стиль содействует сплочению коллектива. Часто считают, что основная задача руководителя – выполнение плана. А ведь самый лучший руководитель без коллектива не может решить ни одной задачи. Поэтому правильнее будет считать, что основной задачей руководителя является не только выполнение плана, но и создание коллектива, способного выполнить поставленные задачи.

 Опыт и практика показывают, чтобы сформировал свой стиль нужно придерживаться некоторых принципов:

* **Личное поведение руководителя.** Как говорил Керженцев, надо начинать с себя. Руководитель должен относиться с уважением к каждому своему подчиненному. Хороший руководитель не может позволить себе выражений личных симпатий и антипатий. Его отношения к подчиненным в определенной степени зависят и от отношения к нему подчиненных.
* **Поддерживай обратные связи**. Руководитель должен уметь вовремя и точно оценить работу подчиненного, а он должен быть проинформирован об этом.
* **Определи свободу действий подчиненного**. Руководитель должен решить, как сделать работу подчиненных эффективной. (Дать ему свободу или только то, что приказано).
* **Учитывать отношение подчиненного к работе**. Руководитель должен помочь подчиненному выработать правильную психологическую ориентацию, установить школу жизненных ценностей, четко определить место его работы в его жизни.
* **Повышение по службе**. Он должен довести до каждого, что будущая карьера каждого начинается с хорошего выполнения служебных обязанностей уже сегодня.
* **Повторять и повторять.** Не всегдалюдипонимают распоряжения с первого раза. Поэтому не надо стесняться повторять все снова и снова, пока не поймут
* **Не быть чрезмерно мрачным и серьезным.** Иногда юмор помогает смягчить самые напряженные ситуации. Пользуйтесь этим.

 Можно перечислять и другие принципы. Ведь на стиль руководства воздействуют и интересы, убеждения, мировоззрение. Такие черты характера как общительность, критичность, отзывчивость, контактность, инициативность, любознательность, аккуратность и др. Многое зависит от опыта и интуиции. Однако, бесспорно, что умный, болеющий за дело руководитель всегда открыт к контактам, предпочитает демократичность, не боится критики, оказывает внимание к людям, дающим советы.

 Таким образом, формирование индивидуального стиля руководства- это сложный психологический процесс, влекущий за собой стойкие изменения в поведении и действия руководителя.

 Стиль руководства, производственная обстановка, особенности коллектива способствуют формированию авторитета руководителя. **Авторитет руководителя** представляет собой заслуженное уважение к руководителю и основывается на знаниях, опыте, доверии к подчиненным и требовательности к ним, заботе о людях. Известно, что указания и поручения авторитетного руководителя подчиненные исполняют с большей охотой, быстрее и тщательнее.

 К сожалению, как показывает практика, у руководителей складываются свои подходы и решения стоящих задач, пути воздействия на подчиненных, которые не способствуют эффективной работе коллектива. И что прискорбно, это то, что они часто входят в привычку и самими не замечаются. Создается, так называемый ложный авторитет. Различают несколько форм ложного авторитета, причем каждая форма обусловлена каким-либо дефектом стиля руководства:

* Ложный **авторитет угроз** вызван привычкой постоянно запугивать своих подчиненных, грозить им взысканиями. *(Сначала это действует, а потом переходит в насмешку).*
* Ложный **авторитет обещаний** – обещания часто не выполняются
* Ложный **авторитет панибратства**- в случае неправильных взаимоотношений (Обращение на ты, похлопывание по плечу…)
* Ложный авторитет расстояния – когда руководитель скрывает от подчиненных информацию и подчеркивает свою значимость и др.

Чтобы избежать этого, необходимо контролировать свои действия и свое поведение.

 Если авторитет менеджера определяется его оценкой со стороны членов группы, то **репутация** формируется из общения и взаимодействия во всех сферах его взаимодействия с обществом – в организации, семье, политике, быту и др.

Составляющими репутации могут быть профессиональная компетентность, лидерские качества, личный авторитет, стиль руководства, работоспособность, образ жизни и др.Поэтому менеджеру должен быть присущ самоконтроль. Таким образом, успех работы менеджера зависит не только от профессиональных качеств, но и от его психологической подготовленности.

 Психологическая подготовленность руководителя – это прежде всего культура управления, воспитанность, умение управлять своими чувствами и эмоциями, чувство ответственности и коллективизма. Большое значение имеет умение говорить просто, доступно, четко и коротко. А также умение слушать. Необходимо быть чутким и внимательным к своим подчиненным, помогать им решать свои проблемы. М Руководитель должен быть авторитетом для подчиненных.

 **3**. **Женский стиль руководства**

 В Конституции РФ записано: «Мужчины и женщины имеют равные права и свободы и равные возможности для их реализации». В силу этого к ее неизменной роли хранительницы домашнего очага и продолжительности рода прибавилась новая роль, не менее важная и трудоемкая – работающей жены и матери. Укрепилось понимание женщины – менеджера только на уровне семейной экономики. Проблема женского руководства до недавнего времени не привлекала должного внимания. Однако, в связи с развитием рыночных отношений, профессионально независимые женщины вступают в противоборство с мужским стремлением к превосходству и предубеждениями. Женщины вынуждены постоянно демонстрировать и подтверждать свои деловые качества, чтобы их принимали всерьез. Им приходиться преодолевать мнение, сложившееся в обществе о том, есть негласное разделение должностей на «Мужские» и «женские», что женщина меньше знает и меньше умеет. Что она с трудом набирает опыт; если освобождается должность, то почему то предпочтительным является кандидат – мужчина, так как женщине «мешают» домашние обязанности и заботы др. Таким образом, путь к вершинам управления оказывается более трудным.

Карьера женщины имеет важное значение для семьи. В связи с эти возникает необходимость изменения взглядов на распределение обязанностей в семье. Поэтому женщине предстоит выбор и ориентация ее либо на семью, либо на профессиональную или общественную деятельность.

 Женская доброта и строгость, женственность и деловитость, спокойствие и требовательность, мягкость и воля и др . существенно влияет на стиль руководства. Особенности характера могут помочь им в достижении профессионального успеха:

* Женщинам присуща склонность к наставлениям, поучениям и назиданиям. Это создает хорошую обстановку в коллективе, приятную обстановку взаимодействия, способствует раскрытию способностей членов коллектива
* Ориентация на принятие коллективных решений позволяет разумно сочетать жестокость, интуицию и дипломатичность;
* При применении наказаний женщина рассматривает более широкий круг возможных решений: простить, предупредить ..
* При конфликтных ситуациях женщина глубже вникает в существо вопроса, анализирует и помогает прекратить споры;
* В условиях риска они более осторожны при принятии решений.
* Во взаимоотношениях с внешней средой стиль управления является более гибким, умением адаптироваться в ситуациям.

 Наиболее ценными качествами является умение налаживать контакты с людьми, добросовестность и ответственность, умение доводить начатое дело до конца. Они проявляют себя как личности яркие, сильные, гибкие, способные эффективно управлять производством.

Нынешние условия в России предоставляют женщинам широкие перспективы участия в управлении, в организации производства. Для этого каждая женщина может найти свое место в социальной структуре общества. В современной России закрепился общественный порядок, который обеспечивает успех тем, кто обладает определенной агрессивностью, инициативой, конкурентоспособностью т.е мужскими чертами.

 Для поддержки женщин в этих условиях необходимы социально-экономические и политические преобразования. Это могут быть:

* Специальные программы профессиональной подготовки и переподготовки
* Формирование резерва кадров из женщин
* Освещение в средствах массовой информации роли женщин и их успехов
* Поддержка деятельности женских общественных организаций и др.

 В ответ на это женщины-руководители должны демонстрировать профессионализм и способность эффективно управлять организацией.