Евгения САВКОВА, ассистент кафедры
«Экономика и управление научными исследованиями,
проектированием и производством»
приборостроительного факультета Белорусского
национального технического университета

Подход Фидлера: пять типичных управленческих ситуаций и способы выхода из них

Репозиторий БНТУ

В соответствии с ситуационным подходом к управлению, одним из основоположников которого является американский ученый Фидлер, не существует какого-либо идеального стиля руководства (от авторитарного до либерального) — все определяется конкретной управленческой ситуацией.

Ситуация, складывающаяся в коллективе, по трехфакторной модели Фидлера зависит от трех основных переменных, расположенных по значимости в порядке убывания:

1) отношения «руководитель — подчиненные»;
2) структура задачи (ясность целей для сотрудников);
3) власть позиции (авторитета) руководителя.

На основании такого подхода в зарубежных школах менеджмента слушателям предлагаются типичные ситуации, взятые из практики менеджмента, которые анализируются с целью поиска путей решения. Очевидно, что вряд ли существует какая-либо «панацея», но проведенные Э. Дубрином исследования результатов опросов преуспевающих американских менеджеров различных звеньев дают возможность говорить о неких стандартных решениях. Рассматривая ситуации с позиций руководителей и подчиненных, мы предлагаем алгоритм поиска компромисса, а возможность его использования относим на усмотрение читателей. Процесс принятия решения сводится к выполнению следующих процедур.

1. Оценка ситуации.
2. Анализ альтернатив.
3. Разработка стратегии.
4. Беседа с подчиненным.

Ниже приведено 5 управленческих ситуаций-упражнений, основанных на отношениях «руководитель — подчиненный», так или иначе связанных с манипулированием, и способы выхода из них. Следует доба-

вить, что во время беседы с сотрудником, во-первых, необходимо сразу же показать, что Вы осознаете, что Вами манипулируют; во-вторых, занять доминирующую позицию: задавать правильные вопросы.

Ситуация № 1. «Человек со связями»

Предположим, Вы заместитель генерального директора развивающейся компании по сбыту стройматериалов. Работа требует много сил и времени. Вы трудитесь не покладая рук, стараясь быть в курсе всех дел. Такого же отношения требуете и от своих сотрудников. Предоставляя им возможности для карьерного роста, Вы, в первую очередь, учитываете способность самостоятельно принимать решения, честность, трудолюбие, работоспособность, деловую хватку. Несколько дней назад начальник отдела продаж ушла в декретный отпуск, образовалась вакансия, а подходящая кандидатура на эту должность пока не найдена. Сегодня обычный рабочий день, текучка. К Вам в кабинет зашел один из менеджеров компании, чтобы подписать кое-какие бумаги. Он работает в компании 3 года, и за это время не успел еще себя должным образом проявить. Вы считаете его скорее хорошим исполнителем, чем инициативным человеком, способным принимать важные решения, и думаете, что ему стоит еще многому поучиться. Зайдя в кабинет, сотрудник начинает разговор о том, что его отец (или родной дядя, или тесть и т.д.), являясь главой крупной нефтеперерабатывающей компании, мог бы стать одним из постоянных клиентов Вашей фирмы. Но, конечно, было бы неплохо, если бы и его, вашего менеджера, наконец-то повысили в должности (тем более что появилась вакансия). Как Вам поступить?

Применим приведенный выше алгоритм.

1. Оценка ситуации. Очевидно, что сотрудник застал Вас врасплох (неожиданно начав разговор), и цель его манипуляции — получить продвижение по службе любой ценой. При этом он эксплуатирует Ваше желание добиться для компании максимальной прибыли.

2. Анализ альтернатив. С одной стороны, предложение более чем заманчиво: о сотрудничестве с крупной компанией можно только мечтать. С другой стороны, перспектива иметь в подчинении менеджера, прибегающего к спекулятивным методам, не кажется привлекательной. Рассмотрим альтернативы. Во-первых, если Вы человек импульсивный, можете сразу отказать своему сотруднику в просьбе. Тогда, возможно, Вы лишитесь выгодного клиента, но зато расставите все точки над i. Во-вторых, Вы можете поддаться, заключив «маленькое соглашение». Но подумайте, не испортит ли это отношений в коллективе?

3. Разработка стратегии. Статистика показала, что большинство (80%) опрашиваемых руководителей не пошло бы ни на какие соглашения, потому что: а) сведения о «родственнике» и его намерениях могут быть ложными, нельзя основываться на предположениях («нет договора — нет сделки»!); б) если Ваш подчиненный выдвинул подобное предложение, значит, в организации существует проблема, связанная, возможно, с системой мотивации, циркулированием неформальных потоков информации, недостатком контроля и т.д.

4. Беседа с подчиненным. В начале разговора расставьте все точки над i, выяснив, считает ли он, что манипулирование является эффективным способом решения подобных проблем, а затем продолжайте задавать вопросы.

Какой он видит свою роль в компании? Какова цель его трудовой деятельности? Не считает ли он, что поиск клиентов и расширение клиентской базы входит в круг обязанностей менеджера по продажам как само собой разумеющееся? Как он оценивает свои успехи за последние полгода? С какими трудностями ему пришлось столкнуться? Как бы он сам поступил на Вашем месте?

Являясь человеком предприимчивым, в зависимости от его ответов Вы сориентируетесь в ситуации. Однако большинство руководителей ответило, что не поддались бы на манипулирование.

Репозиторий БНТУ

Ситуация № 2. «Заботливый отец»

Предположим, что Вы директор туристического агентства. Сейчас, в летний сезон, самое напряженное время для фирмы. Один из туроператоров попросил Вас разрешить ему уйти домой сегодня пораньше, так как он обещал своим детям посетить зоопарк (съездить на пикник, навестить тетушку и т.д.). В принципе, он может взять детей с собой на работу, но «помните, что произошло в прошлый раз, когда малыши разыгрались и разбили в офисе вазу, перевернули стул, сломали ксерокс, разрисовали стены фломастерами и т.д.»? «Нет, только не это», — подумали Вы! И уже готовы пойти на уступки.

1. Оценка ситуации. Скорее всего, этот человек довольно часто обращается к Вам с подобными просьбами. Его цель — «сократить» рабочий день и использовать в личных целях рабочее время. Если он периодически ссылается на семейные обстоятельства, увиливая от работы, значит, это манипуляция (эксплуатируется ваше чувство вины перед его семьей).

2. Анализ альтернатив. Во-первых, Вы можете сразу удовлетворить просьбу («Пусть идет, нет времени и сил вести с ним разговоры!»). Но подумайте, не повлечет ли Ваше «особое» отношение конфликт в коллективе? Во-вторых, можно разрешить ему привести детей в офис («Уже ломать больше нечего, приводи!»). Это, конечно, его озадачит, но не смутит.

3. Разработка стратегии. Цель — изменить поведение сотрудника. Нужно проявить твердость, но действовать его же методами (с позиции «ДИТЯ»).

4. Беседа с подчиненным. Расставьте все точки над i, применив метод Сократа (3 вопроса, подразумевающих утвердительные ответы со стороны собеседника). Например: «Подходящая погода для зоопарка, не правда ли? (Да). Вам, наверно, часто приходится слышать о том, какой Вы заботливый отец? (Да). Судя по тому, как часто Вы отпрашиваетесь, можно сделать вывод, что Вы человек очень занятой, не так ли?».

После утвердительного ответа на последний вопрос спросите: «Тогда, может быть, агентству стоит согласовывать с Вами рабочий график? Не стесняйтесь, мы готовы подстраиваться под Вас!».

Ситуация № 3. «Чем мы хуже?»

Вы директор небольшой лизинговой компании. Философия компании такова, что в течение рабочего дня каждый сотрудник должен всецело отдаваться нуждам компании. Вы лично тоже придерживаетесь этого правила. Все работают на общее благо и «варятся в одном котле». Ваши сотрудники — это команда. Энтузиазм — ценное качество, помогающее в поиске клиентов и дальнейшем развитии. Один из специалистов обращается к Вам с просьбой разрешить ему сегодня (в рабочее время) посетить дантиста (юриста, нотариуса, парикмахера и т.д.). На ваши доводы по поводу большого объема работы и ценности рабочего времени приводит веский аргумент: «Руководители многих фирм предоставляют сотрудникам определенное (рабочее) время для решения таких вопросов!», рассказывая трогательные случаи, иллюстрирующие заботу руководства об интересах своих подчиненных.

1. Оценка ситуации. Для решения личных проблем Ваш подчиненный, манипулируя Вами, пользуется приемом «если они так делают, то чем мы хуже?». При этом эксплуатируется Ваше желание выглядеть демократичным, лояльным человеком.

2. Анализ альтернатив. Если Вы удовлетворите просьбу, его дальнейшая тактика может привести к нарушению трудовой дисциплины — остальные сотрудники зададут вопрос: «А чем мы хуже?». С другой сторо-

Репозиторий БНТУ

ны, если у человека действительно экстренные обстоятельства, Вы будете казаться тираном.

3. Разработка стратегии. Цель — разъяснение сотрудникам ценностей, принятых в фирме. Возможно, в данной ситуации следует провести небольшое совещание с привлечением всей команды.

4. Беседа с подчиненными. Рекомендуем придерживаться твердой линии: «Возможно, в других компаниях руководство разрешает использовать рабочее время в личных целях, но философия нашей компании такова, что мы берем на себя ответственность за каждую минуту рабочего времени и не можем позволить себе роскошь его терять».

Ситуация № 4. «Почему всегда я?»

Вы босс одной из фирм, занимающихся разработкой дизайн-проектов помещений. В прошлом месяце фирма выиграла тендер на разработку проекта интерьера одного из крупных ночных клубов города. Это удача. Уже назначена команда из самых талантливых и трудолюбивых сотрудников для развития этого направления. Но, кроме этой работы, много и других проектов, которые также необходимо выполнить в срок. В комнате, где работают 4 дизайнера, один из них обратился к Вам обиженным тоном: «Иван Иванович! Все люди как люди, работают над солидным проектом, а я должен тут с какой-то мелочью возиться! Почему ВСЕГДА Я должен делать самые незначительные задания?! Почему ВСЕГДА МНЕ достается все самое неинтересное?!».

1. Оценка ситуации. Очевидно, сотрудник решил застать Вас врасплох: предпринял неожиданное «нападение», да еще при других членах команды (скорее всего, присутствующие отвлеклись от работы либо наоборот уткнулись в мониторы, наступила тишина). Его цель — получить возможность участия в значительном дорогостоящем проекте любой ценой. Прибегая к манипулированию, он эксплуатирует Ваше желание произвести благоприятное впечатление на окружающих и «не потерять лицо».

2. Анализ альтернатив. Что бы Вы ни говорили в такой обстановке, Вы будете выглядеть оправдывающимся. Если же Вы ответите жестко, рискуете показаться грубым.

3. Разработка стратегии. Психологами замечено, что некоторые вещи людям проще говорить в присутствии окружающих, а не с глазу на глаз. Поэтому нужно лишить сотрудника этой поддержки, спокойно сказав: «Валентин, у меня сейчас нет времени обсуждать подобные вопросы. Я освобожусь через 30 минут и буду готов принять Вас». Таким образом, Вы сохраните контроль над ситуацией.

4. Беседа с подчиненным. Если уж Вы решили отреагировать сразу, то обратите внимание на слово ВСЕГДА. Сразу спросите, СКОЛЬКО РАЗ ему приходилось выполнять «незначительные» проекты? Как правило, люди, произносящие слово ВСЕГДА, не могут ответить наверняка и конкретизировать свою деятельность. В начале беседы расставьте точки над i, спросите, что заставило вашего подчиненного решать вопросы таким образом? Затем можно разъяснить, что в компании нет «незначительных» проектов, каждый является уникальным. А «тендерный» проект еще далеко не последний.

Ситуация № 5. «Ну что Вам стоит?»

Вы финансовый директор компании, которая занимается производством и реализацией электрооборудования. Развивая деловую активность менеджеров, компания периодически финансирует им курсы повышения квалификации, семинары и тренинги. Однако для этого должны быть соответствующие предпосылки (намерение сотрудника + производственная необходимость + финансовые возможности фирмы). Сейчас лето, треть сотрудников в отпусках, а у компании довольно напряженная пора. Один из менеджеров по продажам обратился к Вам с просьбой отправить его на **двухнедельные** курсы повышения квалификации по соответствую-

Репозиторий БНТУ

щей тематике в **Гонолулу** (Нью-Йорк, Лондон, Париж и т.д.). Естественно, Вы отказали! Однако на следующий день этот же сотрудник вновь обратился к Вам с подобной просьбой, только на этот раз курсы проходят в Москве (Санкт-Петербурге, Риге и т.д.) и длятся всего 3 дня («Я слышал, это такие полезные курсы, я столько там почерпну полезного! Пожалуйста, ну что Вам стоит?!»).

1. Оценка ситуации. Известный прием: сначала замахнуться на большее, чтобы затем получить желаемое. Поездка в крупный город позволит отвлечься от работы, получить массу впечатлений, а заодно и поучиться. В данном случае необходимо проанализировать «досье» этого сотрудника. Как, когда и где он проходил обучение? Как это повлияло на результаты его работы? Каково отношение к нему коллег? Манипулируя Вами в целях осуществления поездки, он эксплуатирует Ваше желание казаться человеком щедрым («Ну что Вам стоит?»).

2. Анализ альтернатив. Вариант первый. Вы соглашаетесь («Пусть съездит, может быть, работать станет лучше!»). Несомненно, этим Вы подтвердите имидж агентства как самообучающейся организации. Однако отсутствие одного человека увеличит нагрузку остальных сотрудников. Вариант второй. Вы отказываете («Я же сказал — НЕТ. Сейчас очень много работы!»). Но где гарантия, что он не придет к Вам завтра с той же просьбой, но только на этот раз курсы будут проходить, например, зимой? Вариант третий. Вынести вопрос на обсуждение, использовать групповые методы принятия решений. А если этот сотрудник является неформальным лидером в коллективе, и его поддержат остальные? Вы можете подорвать свой авторитет.

3. Разработка стратегии. Очевидно, одним отказом здесь не обойтись. Цель — изменить поведение сотрудника, так как со временем его тактика может перерасти в шантаж («Ну что Вам стоит? Вы же обещали!» — типичная позиция «ДИТЯ»). Следовательно, не нужно давать обещаний.

4. Беседа с подчиненным. Желательно отреагировать сразу. Э. Дубрин предлагает примерно такой ход: «Сначала Вы говорите про Гонолулу, затем про Москву... Сколько же еще у Вас вариантов? Мой ответ таков. В настоящее время курсы отменяются по причине перегруженности сотрудников. Пока совершенствуйте свое мастерство в «боевых» условиях. Вам известно, что на курсы мы отправляем наиболее успешных. Так что у Вас есть все шансы».

Рассмотренные ситуации можно отнести к разряду классических. Предлагаемые пути решения не являются единственно правильными, но представляют несомненный интерес с точки зрения отношений «руководитель — подчиненные», занимающих главную позицию в теории Фидлера. Во всех приведенных ситуациях подчиненный занимал позицию «ДИТЯ», обращаясь за покровительством к руководителю. Но существует и другая категория ситуаций, когда сотрудник в целях манипулирования боссом избирает позицию «РОДИТЕЛЬ», прибегая к саботажу или шантажу. Данные примеры будут рассмотрены в следующем номере журнала.

Репозиторий БНТУ