



Х или Y сте?

от Симеон Христов в [Мениджмънт и лидерство](#)

Автор на теориите Х и Y за мотивите на поведение е професор Дъглас Макгрегър от Школата по управление към Мичиганския университет в САЩ.

Дъглас Макгрегър е роден през 1906г. Завършил е Градския колеж в Детройт и Висшата школа за изкуства и науки. От 1944г. до 1954г. е директор на Антиохския колеж. През 50-те години на XX век този колеж се е намирал в авангарда на използваните прогресивни методи на обучение на студентите и е бил водещ сред американските преподаватели. От 1954г. до 1964г. Макгрегър е професор по мениджмънт в Масачузетския технологичен институт. Почива през 1964г. на 57 годишна възраст.

Преждевременната кончина на Макгрегър е причината той да ни остави само един завършен труд – „Човешката страна на предприятието” (McGregor, The Human Side of Enterprise, N.Y. McGraw-Hill, 1960г.) Без тази книга той едва ли би получил известността, която днес го нарежда сред класиците на мениджмънта на XX век.

Теориите Х и Y на Макгрегър обикновено се разглеждат в разделите на книгите за мениджмънт, посветени на еволюцията на управленските подходи и мотивацията. Теориите на Макгрегър обаче имат и пряко отношение към лидерските стилове на управление.

Основна теза

Развитието на организацията се забавя в резултат на редица грешни представи за мотивите на поведение на работещите от страна на техните ръководители, които формират и погрешен стил на ръководство. Първата представа намира израз в условно наречената теория Х. Втората представа намира израз в теорията Y.

Кратка характеристика

Първата представа на ръководителите, наречена условно Теория Х е, че:

- Хората в организацията не обичат своята работа и ще я отбягват винаги, когато това е възможно;
- Поради недолюбването на работата, хората не могат да имат положителен принос в дейността на организацията си, освен ако не бъдат насилвани и заплашвани с различни наказания, за да положат усилия по отношение на организационните цели.
- Обикновените хора предпочитат да бъдат насочвани, избягват отговорността, имат малки амбиции, стремят се към безопасен начин на работа.

Ето какво пише Дъглас Макгрегър във връзка с Теория Х:

„Придържането към Теорията X води ръководителите до акцентирание на тактиката на контрол, до избор на процедури и методи, които дават възможност да се представи на хората какво им предстои да правят, да им се определи дали изпълняват предписанието, да се прилагат поощрения и наказания.

Доколкото в основата стои предположението, че хората трябва да се заставят да правят това, което е необходимо за успеха на предприятието, дотолкова и вниманието е насочено към методите на управление и контрол.”

Втората представа на ръководителите е известна като теория Y и се изразява в следното:

- Хората в организацията намират работата като нещо естествено, искат да участват във вземането на решения, приемат и обикновено търсят да поемат отговорност.
- Външният контрол и заплахите от наказания няма да доведат до значително усилие на служителите по отношение на постигане на организационните цели.
- Съпричастността на служителите към целите на организацията е функция на възнагражденията, свързани с техните постижения.
- Интелектуалният потенциал на обикновените хора е слабо използван, но такъв съществува при повечето служители.

Ето какво казва Макгрегър във връзка с теория Y:

„Теорията Y отделя по-голямо внимание на природата на взаимоотношенията, на създаването на среда, която да благоприятства възникването на преданост към организационните цели и да представя възможност за максимално проявление на инициатива, изобретателност и самостоятелност при постигането им.”

Според Дъглас Макгрегър теориите X и Y обясняват защо някои ръководители постъпват внимателно с подчинените си (привърженици са на теория Y), а други са затруднени да имат внимателно отношение (привърженици са на теория X).

Изводи от теориите X и Y

Ръководителите, ориентирани към теория X използват прости дейности и технологии, замислят организационни структури, които се характеризират с малко участие на подчинените при вземането на решения и високо равнище на авторитарна централизация и формализация на работните процедури.

Такива ръководители централизират колкото се може повече правомощия, структурират работата на подчинените си, не им дават почти никаква свобода за вземане на решения, следят отблизо изпълнението на цялата работа, като правило оказват икономически натиск чрез заплахи.

Когато авторитарният ръководител използва за принуда размера на възнаграждението и проявява грижа за благополучието на подчинените, той се нарича благосклонен автократ. В този случай той структурира задачите и изисква изпълнението им при съблюдаването на редица установени от него правила, които регламентират поведението на подчинените.

Ръководителите, ориентирани към теорията Y позволяват на подчинените си да вземат голяма част самостоятелни решения в своята работа и да участват във вземането на организационни решения. Такива ръководители вярват, че хората притежават творчески капацитет и едновременно способността и желанието да упражняват самоконтрол и самонасочване.

Отнесени към стиловете на ръководство, тези разсъждения показват, че ръководителят, привърженик на теорията Y прилага демократичен стил на ръководство и използва такива механизми на влияние, които способстват за удовлетворяване на потребностите от принадлежност към организацията, постигане на високи цели, автономност на действие и самоизява на подчинените.

Ръководител, който е с нагласата на теорията Y формира организация с висока степен на децентрализация на пълномощията.

Какъв е ръководителят с нагласа на теорията X и как да се работи с него?

Ето някои от характеристиките на ръководител с нагласа на теорията X:

- Силно ориентиран към резултатите и крайните срокове
- Нетолерантен
- Избухлив
- Издава заповеди и инструкции
- Не гради екип
- Използва еднопосочна комуникация
- Търси грешки и недостатъци в работата на подчинените си
- Не умее да делегира
- Лош слушател
- В случай на проблем търси кой е виновният, а не как да се извлекат поуки и да се натрупа опит от създадалата се ситуация

Много мениджъри са принудени да бъдат с нагласа на теорията X, притиснати от краткосрочните цели и срокове, които им биват поставяни пред самите тях от мениджъри над тях, които също са с нагласа на теорията X.

С подобни ръководители най-правилната тактика на един подчинен е да бъде силно загрижен за крайните резултати, да изпълнява работата си качествено и в срок, без извинения, увъртания и оправдания.

Само като постига крайните цели, подчиненият ще се ползва с доверието на своя мениджър и ще получава по-сложни задачи със сравнително по-голяма възможност за вземане на решения. Така, малко по-малко, подчиненият ще си извоюва и достатъчно автономия и свобода в работата.