

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

С.А. Первякова, зам. директора по УВР средней общеобразовательной школы № 535 (г. Москва)

В процессе изменения механизмов управления совершается качественный переворот и в стиле управления. Рождаются существенно новые, непривычные ситуации, нуждающиеся в неординарных и результативных методах воздействия. В руководстве любой организации, в том числе и в образовательной, нужны хорошо подготовленные руководители.

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Вопросы эффективного руководства вызывали интерес с давних времен, однако систематическое, целенаправленное их изучение началось только со времен *Ф. Тейлора* (1856–1915). С тех пор было проведено множество исследований, и тем не менее до сих пор не существует полного согласия в том, какой стиль руководства считать наиболее эффективным.

Вопрос выбора эффективного стиля руководства в нашей стране особенно остро встал в последние годы. Возникшие на рубеже 1970–1980-х гг. застойные явления были связаны с серьезными изъянами в управлении и прежде всего в работе с кадрами. Планово-административная система привела к тому, что во многих случаях она сама отторгала квалифицированных управленцев, поощряя иной тип руководителей — неукоснительно выполняющих директиву «сверху» и жестких к подчиненным.

В наши дни всевозможных реформаций создаются новые, исключительно благоприятные возможности для становления результативного стиля руководства, что до недавнего времени сдерживалось, в частности, слабостью демократических начал в управлении, господством коммерчески-бюрократических приемов работы, отсутствием должной личной ответственности руководителей.

В словаре-справочнике «Управление персоналом» стиль руководства определяется как «способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации возможностей людей и коллектива» [5].

Для определения стиля руководства обычно используются две переменные, два измерения: динамика поведения и уровень ситуационности.

Поведенческий подход основан на выводах, сделанных из наблюдаемых исследователями образцов поведения руководителя — его действий, а не личных качеств. Второе измерение связано с принятием ситуационности в качестве основы анализа в рамках того или иного подхода к изучению стилей руководства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом решающей для эффективного лидерства признается ситуационность. Комбинация двух переменных привела в конечном счете к выделению четырех типов подходов к изучению стиля управления в организации.

Первый включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств (теории лидерских качеств, теория «Х» и теория «У» *Д. Макгрегора*), необходимых эффективному руководителю в любом организационном контексте.

Второй тип рассматривает стиль руководства как набор образцов поведения, присущий руководителю в любом организационном окружении (исследования Мичиганского университета и университета штата Огайо, управленческая сетка Блейка и Мутона).

Третий предполагает изучение стилей руководства в зависимости от конкретной ситуации (концепции ситуационного лидерства *Фидлера*, *Митчелла* и *Хауса*, *Херси*, *Бланишара*, *Врума*, *Йеттона*).

Четвертый тип представляет ряд новых подходов, вновь изучающих стили руководства в связи с конкретной ситуацией (теория лидерства *Т. Коно*, причинно-следственный подход, или «атрибутивная» теория).

Название и число стилей руководства более разнообразны, что, как правило, связано с политическими процессами, происходившими в 30–40-е гг. XX в. Исторически сложилось так, что классическим считается деление на три стили. Наглядно-лаконичную характеристику в 1988 г. дала им *Г. Андреева*. Ее классификация представляет собой схему двухмерного описания каждого стиля, включая его формальную и содержательную стороны (табл. 1–3).

Таблица 1

Авторитарный (директивный) стиль

Формальная сторона	Содержательная сторона
<p>Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и придирики субъективны. Эмоции в расчет не принимаются. Показ приемов — не система. Позиция руководителя — вне группы</p>	<p>Дела в группе планируются руководителем заранее и в полном объеме. Определяются лишь непосредственные цели, дальние цели коллективу не известны. Голос руководителя — решающий</p>

Таблица 2

Демократический (коллегиальный) стиль

Формальная сторона	Содержательная сторона
Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание – с советами. Распоряжения и запреты – с дискуссиями. Позиция руководителя – внутри группы	Мероприятия планируются в группе. За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются

Таблица 3

Нейтральный (попустительский) стиль

Формальная сторона	Содержательная сторона
Тон – конвенциальный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция руководителя – незаметно в стороне от группы	Дела в группе идут сами собой. Руководитель не дает указаний. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от лидеров подгрупп

Представленные данные можно свести воедино (табл. 4).

Таблица 4

Особенности стилей руководства

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль руководства		
	авторитарный	демократический	нейтральный
Принятие решений	Решения принимаются единолично	Решения принимаются после обсуждения в группе	Решения принимаются сами собой (кем-то в группе) или по указанию руководства
Способ доведения решения	Приказы, распоряжения, команды	Предложения, советы	Просьбы
Отношение ответственности	Берет всю ответственность на себя или полностью перекладывает на подчиненных	Коллективная ответственность	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляется	Поощряется	Отдается в руки подчиненных
Отношение к квалифицированным кадрам	Стремится задавить	Стремится максимально эффективно их использовать	Отпускает их в «свободное плавание»
Отношение к недостаткам собственных знаний	Недостатков нет «и не может быть по определению»	Постоянно повышает свою квалификацию	Не имеет «большого значения»
Стиль общения	«Держит дистанцию»	Поддерживает дружеское общение	Избегает общения
Характер отношений с подчиненными	В зависимости от настроения	Манера поведения со всеми как с равными коллегами	Мягкая манера поведения
Отношение к дисциплине	Жесткая формализованная дисциплины	Сторонник дисциплины «разумной достаточности»	Формально-попустительское отношение
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Неотвратимость наказания – основной метод стимулирования	Необходимо использовать различные методы поощрения и наказания	Безразличное

При использовании такого деления стилей руководства следует иметь в виду, что конкретный стиль в определенной организации нельзя причислить к определенному «академическому». Это связано с тем, что:

- 1) нередко случаи, когда форма и содержание действий руководителя не совпадают между собой;
- 2) в чистом виде тот или иной стиль руководства в каждом конкретном эпизоде может себя и не обнаружить, что связано с рядом социально-психологических факторов, которые с неизбежностью приходится учитывать:
 - специфика данной ситуации;
 - своеобразии решаемых задач;
 - квалификация, сработанность, личные особенности членов коллектива;
- 3) демократическое и авторитарное руководство имеют своим результатом, как правило, примерно равные показатели продуктивности;
- 4) удовлетворенность трудом преимущественно – за демократическим стилем руководства;
- 5) в ситуациях, близких к экстремальным, наибольшая удовлетворенность наблюдалась в группах с авторитарным руководством;
- 6) для членов коллектива при авторитарном стиле руководства удовлетворенность групповым членством зависит:
 - от личностных характеристик;
 - уровня культуры и менталитета.

Искусство управления предполагает гибкое применение того или иного стиля руководства.

Для выявления стиля руководства можно рекомендовать методику *В.В. Шпалинского* «Диагностика стилей руководства» [4, с. 158]. Она включает 27 групп утверждений, характеризующих демократический (Д), авторитарный, или волевой (А), и либеральный (Л) стили руководства. Каждая группа состоит из трех вариантов суждений, которые соотносятся с одним из стилей. Сверив ответы с ключом (данным в приложении), можно подсчитать, сколько всего отмечено

утверждений, характерных для Д, А или Л стилей руководства. Диагностика стиля производится на основе преобладания числа совпадений с ключом.

Стиль руководства – это характерная манера поведения руководителя, который оказывает влияние на подчиненных и побуждает их к достижению целей организации. В зависимости от применяемых методов руководителей делят на сосредоточенных на работе и сосредоточенных на человеке. Стиль руководства ориентируется или на деятельность, или на людей.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддержание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат.) Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры не являются приверженцами одного стиля. Они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и многие другие факторы обуславливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий в деятельности руководства.

Литература

1. *Вачков И.В.* Основы технологии группового тренинга. М.: Ось-89, 1999.
2. *Шевцов А.Е., Шевцова Е.В.* Психология и педагогика. Тамбов: ТГТУ, 2003.
3. *Шекшня С.В.* Управление персоналом в современной организации. М., 1997.
4. *Шпалинский В.В.* Диагностика стилей руководства. М., 2005.
5. psyfactor.org/personal/personal17-07.htm