

ПРОБЛЕМА ВЫБОРА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЕ

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы выбора стилей руководства в управленческой культуре.

Ключевые слова: стиль руководства, коллектив, руководство, управленческая деятельность, управленческие способности руководителя.

Актуальность. Понятие «руководство» в своей классической трактовке определяется как деятельность по определению целей и путей их достижения, а также как стратегия развития и управления [1].

Понятие «руководство» близко к понятию «управление», которое является центральной осью функционирования формальных организаций. Руководство может рассматриваться либо как персонифицированная деятельность должностного лица в организации, связанная с непосредственным управлением персоналом; либо как проявление лидерства в системе формальных отношений; либо как тип организационного поведения, обусловленный определенным должностным статусом и предусматривающий властные полномочия [5].

Ряд авторов определяют стиль как наиболее общую характеристику деятельности конкретного руководителя.

М.А. Кремень определяет стиль управленческой деятельности как совокупность типичных и относительно устойчивых приемов воздействия руководителей на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческой функции, а значит и стоящих перед системой задач [2].

Однако в специальной литературе вопрос о стилях руководства решается далеко не однозначно.

Выделяют несколько стилей руководства трудовым коллективом. При бюрократическом стиле руководства содержание управления и форма оказываются оторванными друг от друга. Форма пунктуально соблюдается бюрократом, но она не соответствует ситуации. Действия такого руководителя упорядочены, но это такой порядок действий, который рассчитан на инструктивную, усредненную ситуацию, порядок превращается в самоцель.

Директивный стиль руководства основывается на жестких и односторонних требованиях, предъявляемых в форме приказов, распоряжений, указаний. Этот стиль выражается в стремлении руководителя к единовластию, единоличному принятию решений и при определенных условиях порождает тип авторитарного руководителя жесткого, бездушного и часто несправедливого.

Наиболее стрессогенным для трудового коллектива выступает автократический стиль руководства, характерными чертами которого являются деловые, краткие распоряжения руководителя, запреты без снисхождения, с угрозой, "сухой язык", неприветливый тон, субъективные похвала и порицания, неприятие в расчет эмоций. В своей деятельности

руководители-автократы придерживаются следующих правил: меньше нужно требовать от себя, можно не утруждать себя разбором каких-либо дел, не вникать в их содержание, не советоваться с подчиненными, легче командовать, чем организовывать производственный и воспитательный процесс. Грубость, самодурство может быть средством защиты автократа, ибо деловые взаимоотношения неизбежно выявят его невежество, несостоятельность и как следствие болезненную нетерпимость к критике. Автократ считает, что подчиненные должны бояться его, это вызывается его властолюбием и гипертрофированным самомнением.

Родоначальник учения о стилях руководства, известный немецко-американский психолог Курт Левин (1890-1947) впервые выделил три стиля: авторитарный, демократический, анархический.

В.Г. Шорин, Г.Д. Горячев, Г.Х. Попов выделяют авторитарный, демократический и либеральный; тогда как А.Г. Ковалев – авторитарный, демократический, смешанный и не вмешивающийся; Е.А. Берков – демократический, авторитарный, либеральный, административный, делегирующий, социально-психологический, контактный, дистанционный, целеполагающий [3].

А.Л. Свенцицкий к авторитарному стилю приравнивает автократический, административный, волевой и директивный; демократическому – коллегиальный, товарищеский; не вмешивающемуся – свободный, анархический, нейтральный, попустительствующий, разрешительный, формальный [4].

Ф. Генов выделяет такие стили, как волюнтаристский, парадный, пассивный, действенный, позитивный и негативный, эффективный и неэффективный и др.

Обращает на себя внимание тот факт, что в выделенных выше рядом авторов стилей управленческой деятельности отсутствует единая основа (система) их квалификации.

Руководитель авторитарного стиля принимает решения и действует, не считаясь с мнением окружающих. Основные формы взаимодействия с подчиненными – это приказы, инструкции, указания. Он подавляет инициативу своих сотрудников, так как считает, что его мнение является единственно правильным.

Важнейшей чертой в характеристике руководства конкретным коллективом является вопрос о том, кем принимаются решения в данном коллективе. Исходя из этого основания, можно выделить такие стили руководства, как авторитарный, демократический и смешанный. Рассмотрим их вкратце.

Авторитарный (или автократический) предполагает, что руководитель решения принимает сам, часто без учета мнений коллектива. Все связи замыкает на себя, не терпит возражений, требует пунктуального выполнения его решений. Он навязывает свое мнение подчиненным, и даже собранию коллектива, президиуму собрания, включает его в решение собрания. Заметна ярко выраженная система требовательности и контроля

деятельности подчиненных, ограничивающая их инициативу и самостоятельность. Иногда это приводит к элементарному грубому обращению и запугиванию коллег. Развивает в коллективе конфликтные ситуации, порождает взаимное недоверие.

Авторитарный стиль руководства имеет несколько различных модификаций [4]: – патриархальный стиль – на основе представлений об организации как одной большой семье. Этот стиль предполагает обращение с подчиненными как с «детьми». Начальник «строг, но справедлив»; – харизматический стиль – на вере в особые, уникальные качества руководителя. Стиль близок к патриархальному стилю, однако авторитет руководителя основывается на личностных качествах. Руководитель приписывает все успехи к своим достоинствам;

– автократический стиль – руководитель имеет административный аппарат, который не обладает автономией и выполняет решения вышестоящего руководителя;

– бюрократический стиль – выступает как крайняя форма структурирования и регламентирования поведения сотрудников организации, достигнутого с помощью детального разделения труда многочисленных должностных инструкций и других нормативных документов.

Характеризуя данный стиль, можно выделить такие преимущества, как быстрота реагирования в критической ситуации; высокая скорость реализации исполнения, стопроцентный контроль исполнения, максимальная эксплуатация ресурсов, низкие требования к уровню квалификации, так как дисциплина важнее.

Однако следует выделить и отрицательные стороны авторитарного стиля. Полное подавление инициативы со стороны сотрудников, то есть стиль не подходит для творческих коллективов; требует серьезного подхода к распределению и контролю работы со стороны руководителя, отнимает много сил и ресурсов; высокий риск принятия ошибочных решений – стиль не эффективен при решении сложных и комплексных задач.

Таким образом, при авторитарном стиле право управления сосредоточено в руках только руководителя. Эффективность стиля требует точной координации и откладки работы всех подчиненных, быстрого реагирования. Если при управлении пользоваться только одним авторитарным стилем это возможно приведет к снижению эффективности. Так, что у подчиненных будет полная зависимость от руководителя.

Демократический стиль характеризуется тем, что к разработке и принятию решений широко привлекаются члены коллектива, наиболее полно используются коллективные формы обсуждения, согласования, да и контроля, коллегиально решаются все существенные вопросы. Здесь реализуются принципы свободной дискуссии, критики «снизу» и «сверху», советуется с рядовыми и не стесняются этого. Широко учитывается мнение коллектива, опытных специалистов. Руководитель доверяет подчиненным, подчиненные – руководителю. Решения основываются на коллективной мудрости, опыте, воле, что создает гарантию от ошибочных,

волонтаристских, субъективистских шагов. Преобладает привлечение всех сотрудников к произвольному распределению прав и обязанностей для развития самостоятельности и инициативы подчиненных, расширения взаимного контроля. Это наиболее развитая, совершенная форма стиля руководства коллективом.

Существует две разновидности демократического стиля руководства:

1) Консультативный – руководитель доверяет подчиненным, консультируется с ними, стремится использовать все лучшее из того, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказания используются лишь в исключительных случаях. Работники в целом удовлетворены такой системой руководства, несмотря на то, что большинство решений подсказывается им сверху, и обычно стараются оказать такому руководителю посильную помощь и поддержать морально в необходимых случаях.

2) Партипассивный – руководитель полностью доверяет своим подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, привлекает подчиненных к постановке целей и осуществляет контроль за их исполнением.

Демократический стиль руководства имеет ряд положительных сторон, среди которых повышение работоспособности и раскрытие творческого подхода, мотивация подчиненных к общению и обсуждению всевозможных проблем, то есть стиль стимулирует к диалогу и повышает инициативность. Данный стиль дает возможность выстраивать в коллективе доверительные отношения [2].

Демократический стиль руководства имеет и свои недостатки. Так, ослабленный контроль в связи с доверием может привести к некачественному выполнению своих обязанностей или к браку на производстве. Высокие требования к управленческим и личностным качествам руководителя, потеря времени на общие обсуждения перед принятием решения.

Учитывая слабые и сильные стороны, стоит отметить, что при демократическом стиле руководства сотрудники рассматриваются как партнеры, которые способны решать определенные задачи в основном самостоятельно; для них характерны высокий уровень профессиональной подготовки.

Таким образом, при демократическом стиле руководитель прислушивается к мнению подчиненных и решения принимаются коллегиально. При использовании данного стиля внутри коллектива образуется благоприятная для работы атмосфера. От руководителя, в свою очередь, для эффективного использования данного стиля, необходимо придерживаться таких качеств, как открытость, доверие к сотрудникам, отказ от личных привилегий, способность и желание делегировать полномочия, невмешательство в выполнение текущих заданий, контроль по результатам, обоснование перед сотрудниками фактов единоличного принятия решений.

Смешанный – это гибкий стиль, «поворачивающийся» той или иной своей стороной в зависимости от конкретной обстановки. Он включает в себя сильные стороны двух предыдущих, как, впрочем, и их возможные «издержки».

С точки зрения того, как руководителем осуществляется организация выполнения решений, мобилизация коллектива на выполнение своих производственных задач и контроль выполнения, могут быть выделены стили: строго административный – ярко выраженный администратор, его интересует только техника, а не люди, только план; либеральный – характеризуется низкой требовательностью руководителя к подчиненным, он зачастую идет на поводу у них; стиль чуткой требовательности – он знает дело и требует, критикует (позитивно) и наказывает, если надо, но не мелочится, когда проступок незначителен.

Неотъемлемая сторона деятельности руководителя – его участие в делах коллектива, и степень этого участия выражается в стилях: «всеохватывающем», «не вмешивающемся», и «делегирующем».

«Всеохватывающий» хорошо отражается его названием. Руководитель, придерживающийся этого стиля, в руководимом коллективе во все вникает, во все вмешивается, все хочет решать сам – от крупных, до самых мелких вопросов. Он никому не дает самостоятельности. В числе вопросов, которые такой руководитель успевает решить сам, оказываются далеко не всегда главные. Прямая противоположность ему – «не вмешивающийся» стиль. Руководитель всем предоставляет самостоятельность, ни во что не вмешивается. Основное занятие – избежать конфликтов. Авторитетом он, как правило, не пользуется, ибо его считают «пустым местом». В коллективе в результате – хаос, анархия, неразбериха, развал дисциплины.

«Делегирующий» представляет собой именно такой стиль, которым должен стремиться овладеть каждый руководитель коллектива, ибо он успешно преодолевает самую большую и распространенную трудность в руководящей работе – перегруженность второстепенными и текущими делами. В данном случае руководителем выполняются наиболее решающие, стратегические для коллектива, наиболее принципиальные функции руководства, общей организации дела. Все остальное предоставляется подчиненным, которым для этого дается необходимая самостоятельность [5].

Судя по тому, сколь содержательно и объективно обусловлены обстановкой, состоянием дела принимаемые решения и проводимые мероприятия, деятельность вообще, выделяются стили: «формально-бюрократический», «волюнтаристский» и «деловой» (или содержательно-объективный).

Бюрократический стиль – это, как известно, приверженность канцелярщине, пренебрежение к существу дела ради формальностей. Представитель такого стиля руководства – волокитчик, «бумажная душа». Он озабочен лишь внешним соблюдением буквы инструкции, а не делом. Порождается ленью, «безошибочным бездельем», боязнью всего и вся.

Волюнтаристский стиль страдает другой крайностью – игнорированием объективных условий, закономерностей, зачастую – нормативных требований, установок вышестоящих инстанций. Изобретательность проявляется не в деле, а в том, как бы эти установки и требования обойти. Деловой стиль является наиболее предпочтительным. Его черты: компетентность, ориентация на основную цель деятельности коллектива с учетом объективных условий и обстоятельств, требований времени, самостоятельность, гибкость мышления, высокая общая оперативность и деловитость.

Важнейшая сторона управления коллективом – направленность его руководства на перспективу. По этому признаку могут быть выделены: исполнительский стиль сегодняшнего дня и целеполагающий (программирующий) стиль.

Первый предполагает жизнь заботами сегодняшнего дня, повседневностью, делами и задачами на сегодня. Руководитель, придерживающийся этого стиля, кадры и общий потенциал коллектива не растит, перспективы не видит, его не хватает на то, чтобы смотреть еще и в перспективу.

Руководитель второго типа на сегодняшний день смотрел уже вчера, сегодня он смотрит в завтра и вырабатывает программу деятельности коллектива (и свою) на завтра. Он «готовит» этот завтрашний день во всем: в главных делах коллектива, в повышении квалификации специалистов, в улучшении условий труда и быта, в получении нужных кадров и т.д.

Существеннейшая характеристика управления коллективом – социальная дистанция между руководителем и подчиненными. Она проявляется в дистанционном стиле и в контактном. Руководитель дистанционного стиля держит подчиненных на почтительном расстоянии, на дистанции, высокомерен, чванлив, не интересуется их личными делами, самочувствием и т.п., не умеет с ними разговаривать, да и не хочет, чаще всего – плохо знает личные качества подчиненных, не знает своего коллектива. Отсюда определенная отчужденность между ним и коллективом. Авторитет руководителя в коллективе низок, воздействия на коллектив малоэффективны, психологический климат в коллективе плохой.

Контактный стиль предполагает максимальный учет и использование человеческого фактора в управлении. Он предполагает знание индивидуально-психологических особенностей личности подчиненных – их потребностей и интересов, ценностных ориентаций и уровня притязаний, их способностей, опыта, профессиональной подготовленности и общей культуры, характерологических черт и особенностей темперамента и т.д. [4].

Есть ещё одна весьма существенная сторона вопроса – это степень проявления творческого подхода к делу со стороны руководителя. Она характеризуется либо шаблонным стилем, либо творческим.

Шаблонный стиль выражается в том, что руководитель идет давно выработанными, проторенными, привычными путями и подчиненным не

позволяет иного. Апеллирует либо к инструкции, имеющейся технологии, методике, либо к прошлому опыту, отвергает все новое.

Руководитель творческого стиля избегает стереотипов, постоянно ищет новые, более эффективные пути, способы и формы управления, в коллективе создает атмосферу нетерпимости к рутине, застарелым шаблонам, поощряет инициативу.

Очевидно, что стиль руководства следует выбирать, исходя из состояния конкретного коллектива и существующих изначально в нем традиций, ценностей, отношений и норм. Поэтому можно с полной уверенностью констатировать, что не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Вид профессиональной деятельности, ситуации, типичные для конкретного коллектива, личностные интересы и амбиции подчиненных и ряд других факторов создают оптимальную ситуацию выбора преобладающего стиля руководства.

Список литературы

1. Азимов Т. А., Безнощук Л. Ю. Сравнение стилей руководства // *Молодой ученый*. 2016. №11. С. 590-593.

2. Бердыева Д.Ш. Стили управления, их обусловленность особенностями личности руководителя // *Вестник по педагогике и психологии Южной Сибири*. 2014. №2. С. 97-98.

3. Горши А. В., Панов Д. В., Пономарев С. А., Дмитриенко А. Г. Стил ь и методы управления предприятием // *Труды Международного симпозиума «Надежность и качество»*. 2013. Том 2. С. 4-5.

4. Ермизина Ю. А. Характеристика и особенности стилей руководства // *Молодой ученый*. 2017. №30. С. 32-34.

5. Коноваленко, В.А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2016. 477 с.