**Лекция 3-4 Основные теории лидерства и стили руководства (4 часа)**

**План:**

1. Теории лидерства

2. Типологии лидерства

3. Стили руководства

1. **Теории лидерства**

Категория власти, а также существование ее основных форм лежит в основе ряда важных закономерностей теории управления в целом и психологии управления в частности. Эти закономерности связаны с решением следующих вопросов. Как может и должен распоряжаться предоставленной ему властью руководитель? Как он реализует предоставленные ему статусом и полномочиями права и как он должен это делать, чтобы добиться максимальной эффективности управления? Как влияют различия в способах реализации властных полномочий на содержание и индивидуальные особенности управленческой деятельности?

Властные регуляторы управленческой деятельности являются наиболее общим и сильным, всеобъемлющим средством ее организации. Они определяют поэтому главные варианты ее реализации, которые обозначаются понятием стиля руководства. С вопросом о властных полномочиях связано и то, на кого и почему они возлагаются. Это вопрос о том, кто, почему и в силу каких личностных качеств становится руководителем, лидером. Указанный спектр вопросов в наиболее концентрированном виде изучается в одном из главных направлений психологии управления — в теориях лидерства.

Существует четыре основных подхода к разработке этих теорий, *четыре группы концепций лидерства*: теория черт, поведенческий подход, ситуационный подход и теория адаптивного руководства. Эти подходы характеризуют и разные этапы развития данной проблемы: она эволюционировала от первого подхода к четвертому.

***Теория черт*** (подход с позиции личностных качеств). Суть этого подхода, который иногда обозначается как «теория великих людей», или «харизматическая теория», довольно проста. Согласно ей, лидером может быть не любой человек, а лишь тот, кто обладает определенным набором личностных качеств. При этом обычно отмечаются такие качества, как инициативность, интеллект, воля, решительность, активность, энергичность, уверенность, дружелюбие, ответственность, надежность, социабельность, бдительность, красноречие и др. На первый взгляд представляется, что эта теория не только проста, но и убедительна. Действительно, трудно возразить, что все эти (да и вообще любые иные, также позитивные) качества способствуют выдвижению человека в позицию лидера, руководителя. Однако, будучи необходимыми, они не являются еще достаточными для этого: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств».

Кроме того, оказалось, что разброс этих качеств предельно широк. К. Бэрд, проанализировавший множество исследований по данному вопросу и составивший на их основе список из 79(!) личностных качеств руководителя, показал следующее: 65 % качеств были упомянуты лишь однажды; 16—20 % — дважды; А—5 % — трижды и только 5 % качеств названы четыре и более раз. Все это заставляет усомниться в том, что вообще существует какой-либо стабильный перечень специфических качеств лидера, руководителя. В разных ситуациях и типах управленческой деятельности требуются различные способности и качества. Лидерство есть поэтому продукт взаимодействия личностных и ситуационных факторов.

***Поведенческий подход.*** Согласно данному подходу эффективность управленческой деятельности определяется не столько личностными качествами руководителя (хотя в нем также признается их значимость), сколько его манерой, стилем поведения по отношению к подчиненным. Важнейшим вкладом этого подхода в теорию управления явилось понятие стиля руководства, а также выявление основных общеуправленческих стилей. Кроме того, два последующих подхода — ситуационный и адаптивный — в значительной мере явились продолжением, развитием и углублением идей данного подхода. Поэтому поведенческий подход играл и продолжает играть ведущую роль в теориях лидерства.

Особая специфичность этого подхода связана с тем, что установленные в нем стили руководства были выделены на основе главного критерия, заложенного в самой сути управления, в формах реализации руководителем своих властных полномочий. Оказалось, что именно степень, до которой руководитель делегирует свои полномочия, и типы власти, используемой им, решающим образом влияют на манеру его поведения, на стиль руководства. Если руководитель стремится концентрировать власть в своих руках, рассматривает всех иных как только подчиненных, исполнителей, не проявляет о них должной заботы, берет на себя всю полноту ответственности за результаты, оставляет за собой решающее слово в любом вопросе, то возникает один крайний тип руководства — автократичный. На противоположном полюсе располагается другой крайний тип — тип либерального руководителя (его еще обозначают как попустительский тип). Он склонен в максимальной степени делегировать другим ответственность; учитывать их мнения при принятии решений, а часто и идти у них на поводу; предоставлять свободу исполнителям, граничащую с невниманием и попустительством; старается минимально вмешиваться в естественный ход событий и т. д. В результате выделения крайних типов возникли представления о континууме стилей руководства.

Авторитарно-либеральный континуум стилей руководства

Внутри этого континуума располагаются различные варианты третьего основного стиля руководства — демократичного. Согласно сложившейся традиции, именно он (а не либеральный, попустительский) чаще всего анализируется в сравнительном плане с авторитарным. Дело в том, что попустительский стиль намного менее эффективен, чем первые два, что заставляет большее внимание уделять именно авторитарному и демократичному стилям руководства. Важно и то, что принадлежность руководителя либо к авторитарному, либо к демократическому стилю означает и его различное отношение к подчиненным (а не только тип использования власти). Для авторитарного руководителя характерно отношение на основе «теории X». Управление строится при этом на следующей системе установок: люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у людей нет честолюбия и они стараются избавиться от ответственности; они предпочитают, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Для демократичного руководителя, напротив, характерно отношение к подчиненным на основе «теории У». Здесь система управленческих установок уже другая: труд — процесс естественный; если условия благоприятны, люди не только примут ответственность, но и будут стремиться к ней; если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Можно видеть, что демократичный лидер исходит из представлений о мотивированности людей потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, в успехе, в самовыражении. Он старается создать такую ситуацию, при которой люди могли бы самоактуали- зировать себя, а работа как таковая являлась бы для них мотиватором, т. е. обеспечить внутреннюю мотивацию деятельности.

Один из основоположников поведенческого подхода — К. Левин показал, что авторитарное руководство приводит, как правило, к выполнению большего объема работ, чем демократическое. При этом, однако, уменьшается мотивация, снижается качество и особенно оригинальность исполнения; возникает напряженность и агрессивные формы поведения (как между руководителем и исполнителями, так и между самими исполнителями). При либеральном руководстве значительно снижается и объем, и качество работы по сравнению с демократическим. Исполнители сами, как правило, начинают выражать неудовлетворенность таким стилем.

Альтернативный способ реализации поведенческого подхода был предложен Р. Лайкертом. В основу им была положена дихотомия: «руководитель, ориентированный *на работу,* — руководитель, ориентированный *на человека».* В результате возник другой континуум стилей.

уководитель, ориентированный на работу, прежде всего заботится о содержании деятельности и задачах, связанных с ней; о разработке системы вознаграждения для повышения производительности труда. Руководители, сосредоточенные на человеке, главное внимание уделяют повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. В дальнейшем Р. Лайкерт углубил эти представления, сформулировав концепцию «четырех систем (т. е. стилей) лидерства».

Система 1 — *эксплуататорско-авторитарная.* Руководители, принадлежащие к этому стилю, имеют выраженные характеристики автократа. Система 2 называется *благосклонно-авторитарной.* Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они допускают их, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях наказанием. В целом в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители системы 3, называемой *консультативной,* проявляют значительное, но неполное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и значительная степень консультативных контактов между руководителем и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения доверяются подчиненным. Система 4 подразумевает преимущественно самоуправление, групповое участие работников в принятии основных решений. Это система, основанная на участии, или парти- сипативная система. По мнению Лайкерта, она самая действенная. Взаимодействия между руководителем и подчиненными носят дружеский характер, взаимодоверительны. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение носит выраженный двухсторонний и неформальный характер. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие исполнителей в управлении («теория Z»). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированных на работу.

В настоящее время схема Р. Лайкерта рассматривается не как альтернативная по отношению к континууму «авторитарности — либеральности», а как углубляющая и детализирующая его.

Общей особенностью рассмотренных подходов является их *одномерность* — наличие какого-либо одного критерия, параметра для выделения стилей руководства. Следующий, более совершенный подход базируется на *двухмерном* представлении управленческой деятельности, т. е. на сочетании двух критериев выделения общеуправленческих стилей. В этом подходе показана ошибочность исходного тезиса Р. Лайкерта, разделившего руководителей на тех, кто сосредоточен *только* на работе или *только* на человеке. Действительно, авторитарный руководитель не может быть одновременно и демократическим. Однако, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять и большую заботу о человеческих отношениях. Иными словами, руководитель может вести себя так, что это будет *одновременно* ориентацией и на работу, и на человека. Следовательно, в основу выделения стилей должно быть положено сочетание этих ориентации. Такое сочетание дает в итоге знаменитую *«управленческую решетку»* (или, по-другому, «входную решетку управления» — *managerial grid),* предложенную Р. Блейком и Д. Моутоном.

Посредством сочетания двух критериев выделяется пять основных стилей руководства, имеющих соответственно формулы: «1; 1»; «1;9»; «9;1»; «9;9»; «5;5». Их метафорические обозначения и соответственно основные особенности состоят в следующем.

1. 1; 1. *Объединенное управление* («страх перед бедностью»). Руководитель прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других, чтобы добиться лишь такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.
2. 1;9. *Управление в духе загородного клуба* («дом отдыха»). Руководитель сосредоточивается на хороших, дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.
3. 9;1. *Власть* — *подчинение* («доминирование»). Руководитель полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации.
4. 5;5. *Организационное управление* («организация»). Руководитель стремится к обеспечению приемлемого качества, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя.

9;9. *Групповое управление* («команда»). Благодаря постоянному вниманию одновременно к подчиненным и к эффективности работы руководитель добивается того, что исполнители сознательно приобщаются к целям организации. В итоге обеспечиваются и высокие результаты организационного функционирования, и хорошие человеческие отношения. Это наиболее эффективный стиль руководства.

*Ситуационный подход.* Развитие проблемы руководства и лидерства в двух рассмотренных подходах привело, таким образом, к следующим основным результатам. Во-первых, действительно, существуют некоторые личностные качества, способствующие выполнению функций руководства и управления. Во-вторых, существуют значительные и стабильные стилевые различия выполнения этих функций, проявляющиеся в общей манере поведения руководителя — стиле руководства. Вместе с тем оказалось, что ни личностные качества, ни стили сами по себе еще *не предопределяют* эффективность управленческой деятельности. Различные стили наиболее адекватны разным типам управленческих ситуаций. Именно соответствие стиля и условий (ситуаций) является поэтому главным условием высокой эффективности управленческой деятельности. Более того, в ряде случаев эти дополнительные ситуационные факторы могут играть ведущую роль в эффективности руководства. К ним, в частности, относятся: характер управленческой деятельности, тип выполняемых заданий, отношения руководителя с подчиненными, уровень зрелости подчиненных, их доминирующие потребности, степень информированности руководителя, условия внешней и внутриорганизационной среды и др. В результате оформился особый ситуационный подход, цель которого состоит в том, чтобы определить, какие стили поведения и личностные качества более всего соответствуют определенным ситуациям управления.

Наиболее развитой и известной среди всех ситуационных концепций является *ситуационная модель руководства* Ф. Фидлера. Согласно этой модели существует три основных фактора, наиболее сильно влияющих на поведение руководителя в определенной ситуации и одновременно характеризующих сами ситуации:

• отношения между руководителем и подчиненными;

• структура задачи и прежде всего такие ее параметры, как четкость и определенность формулировки, структурированность, привычность и понятность;

• должностные полномочия, включающие нормативный объем законной власти, которой располагает руководитель, а также уровень реальной поддержки, которую ему оказывают подчиненные.

Каждый из этих параметров может быть описан на минимальном и максимальном уровнях, т. е. как «хороший» и «плохой». Тогда сочетание двух уровней трех параметров дает восемь основных типов управленческих ситуаций.

Можно видеть, что эти восемь типов ситуаций характеризуются различной степенью благоприятности для руководства и она уменьшается вдоль оси абсцисс. Наиболее благоприятной является ситуация первого типа, а наименее — ситуация восьмого типа. Общим показателем благоприятности ситуаций является предложенное Ф. Фидлером понятие *ситуационного контроля* — степени, в которой руководитель владеет ситуацией и может оказывать на нее воздействие. Результаты проведенных Ф. Фидлером исследований выявили следующую главную закономерность. Эффективность управленческой деятельности в этих типах ситуаций у представителей разных стилей является различной. Руководитель, ориентированный на задачу, характеризуется существенно большей эффективностью в самых хороших и в самых плохих (трудных) ситуациях. Руководитель, ориентированный на отношения, характеризуется большей эффективностью в средних по степени контроля за ситуацией условиях. Другими словами, в ситуациях очень высокого и очень низкого ситуационного контроля лучшие результаты дают руководители, ориентированные на задачу. В ситуациях со средним, «умеренным» контролем лучшие результаты наблюдаются у руководителей, ориентированных на отношения.

Дальнейшие исследования позволили в еще большей степени обобщить полученную закономерность и сделать следующий вывод. Авторитарное руководство оптимально для условий высокого и низкого ситуационного контроля, а демократическое — для условий умеренного ситуационного контроля. Проще говоря, авторитарный стиль «лучше срабатывает» в наиболее простых и в наиболее трудных ситуациях управления. Демократический стиль, наоборот, значительно менее эффективен в трудных (а также в наиболее простых) условиях, но дает большую результативность в ситуациях средней степени сложности.

*Адаптивный подход.* Основной вклад ситуационного подхода в теорию руководства состоит в доказательстве того, что стили управления характеризуются различной адекватностью и дают различную эффективность в разных управленческих ситуациях, в разных условиях управленческой деятельности. Следовательно, для того чтобы добиться максимальной эффективности своей деятельности, включающей очень разные типы ситуаций, руководитель должен вести себя по-разному в различных ситуациях. Иначе говоря, управление должно быть *гибким,* а стиль руководства — *адаптивным,* приспособляемым к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Поэтому чем больше *репертуар стилей,* которыми владеет руководитель, чем в большей степени он способен к установлению соответствия ситуаций и лучшего для них стиля, чем более он способен переключаться с одного стиля на другой, тем выше и общая эффективность его деятельности. «Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно, от подчиненных, не может позволить себе применять какой-либо один стиль управления... Скорее, руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния». Лучший стиль руководства поэтому — адаптивный, или, по выражению К. Аржириса, «стиль, ориентированный на реальность». Он указывает, что «эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности».

Адаптивный подход характеризует собой современный этап изучения проблемы стилей руководства и поэтому еще не оформился в окончательном виде. Однако его основная идея чрезвычайно продуктивна. Она вполне соответствует и общему, современному подходу к развитию теории управления — ситуационному подходу, рассмотренному в гл. 1. Решающий шаг в становлении адаптивного подхода был сделан в работах Ф. Фидлера, обосновавших предшествующий ему ситуационный подход, а также в некоторых других ситуационных концепциях лидерства (в теории «жизненного цикла» П. Херси и К. Бланшара; в теории «путь—цель» Т. Митчела и Р. Хауса, в концепции В. Врума и у. Йетона и др.).

Современные исследования в данной области характеризуются и новыми, нетрадиционными подходами к проблеме стилей руководства. В частности, это установление и описание *партисипапивного стиля* руководства и управления. Общая идеология партисипативного («соучаствующего») управления уже была охарактеризована выше. Она конкретизируется применительно к партисипативному стилю в следующих основных чертах:

• регулярные совещания руководителя с подчиненными;

• открытость в отношениях руководителя с подчиненными;

• вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;

• делегирование руководителем подчиненным ряда своих полномочий;

• участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;

• создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решения (например, практика работы «кружков качества», рабочих комитетов, автономных рабочих групп);

• предоставление работникам возможности автономно разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов.

Партисипативный стиль обычно дает наиболее высокие показатели организационного, функционирования, в силу чего многие исследователи склонны рассматривать его как тот идеал «абсолютно лучшего» стиля, который так долго старались найти в предшествующих подходах. Вместе с тем данный стиль, к сожалению, применим далеко не всегда, поскольку требует очень высокой квалификации и руководителя, и подчиненных, а также наличия ряда организационных условий. Так, показано, что способные к его реализации руководители — это, как правило, люди старшего возраста; достаточно уверенные в себе и умудренные жизненным опытом; с высоким культурно-образовательным уровнем; ценящие способности и предложения подчиненных; ориентированные на оценку с их стороны; ожидающие от них творческого отношения к работе и развитых моральных качеств. Одновременно партисипативный стиль может быть адресован и подчиненным, обладающим определенными качествами: высоким уровнем профессиональных знаний и компетентности, выраженной потребностью в независимости, склонностью к творчеству, потребностью в личностном росте, интересом к работе, ориентацией на дальние цели, стремлением к равноправию в отношениях.

Наконец, следует отметить, что в ряде исследований (особенно в японской школе менеджмента) возникло и оформилось понятие *новаторски-аналитического стиля* управления. Ему присущи следующие главные особенности: преданность организации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа альтернатив и идей, быстрое принятие решений, хорошая интеграция коллективных действий, четкость в формулировке целей и установок, готовность учитывать мнения других, терпимость к неудачам.

В представленном обзоре основных стилей руководства сохранена традиция, сложившаяся в зарубежной организационной психологии, — объединение понятий лидерства и руководства. Для отечественных исследований характерно то, что специальному рассмотрению подвергается также и соотношение между этими, хотя и родственными, но все же разными понятиями. Здесь существуют две главные закономерности: наличие специфической *типологии лидерства* и особенности *отношений* между ролью лидера (как правило, неформального) и ролью руководителя (формального лидера).

**2. Типологии лидерства**

Существует несколько основных ***типологий лидерства.*** Они различаются по критериям, положенным в основу выделения типов, а также по особенностям тех групп, в отношении которых выделяются типы лидерства. Так, Б. Д. Парыгин предложил выделять роли лидера по трем критериям. Во-первых, по содержанию деятельности: лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель. Во-вторых, по стилю активности (методам поведения) — авторитарный и демократический лидер. В-третьих, по характеру деятельности — универсальный и ситуативный лидер. Л. И. Уманский посредством комбинации этих трех критериев предложил различать шесть типов лидерства: лидер-организатор, лидер- инициатор, лидер-эрудит, лидер-генератор эмоционального настроя, лидер эмоционального притяжения и лидер-умелец. И тот и другой подход содержит, однако, конкретные варианты двух, как правило признающихся основными, типов лидера — *инструментального и эмоционального лидера*. Первый выделяется на основе личных способностей и вклада в осуществление общей деятельности группы. Второй — на основе особых, притягательных для группы личностных качеств, способствующих установлению комфортных межличностных отношений в ней. Р. Л. Кричевский указывает, что для широкого спектра типов группового функционирования могут быть применены четыре типа лидерства: лидер-организатор, лидер-мотиватор, лидер- диспетчер и лидер-генератор.

Типология лидерства активно разрабатывается и на материале изучения научных коллективов, где групповая дифференциация и значимость именно неформального лидерства особенно выражены и важны. Одна из предложенных типологий, например, включает следующие типы лидерства.

*Диагност* — способен к быстрой оценке сильных и слабых сторон проекта и оперативной оценке сложных ситуаций. Терпим к ошибкам других (в их представлении он самоуверен, бескорыстен, свободен от «рефлексивной интеллигентности»).

*Фанатик* — самозабвенно увлечен своей научной работой, требует от окружающих аналогичного отношения к науке, поэтому ведет себя резко и считается неуживчивым.

*Пионер* (инициатор) — быстро реагирует на перспективные проблемы, удачно стимулирует деятельность других, честолюбив, престижен, собран, обладает большой эрудицией, склонен к руководству, избегает решения задач, требующих усидчивости.

*Эрудит* (схоласт) — наделен исключительной памятью, отличается повышенным вниманием к деталям и стремлением к упорядоченности, предпочитает не показывать свою широкую информированность. Окружающие считают его добросовестным и педантичным, но недостаточно решительным в суждениях.

*Техник* (ремесленник) — исходя из реальных оценок своих возможностей, не берется за проблемы, которые не в состоянии решить; способен воплощать в жизнь плохо оформленные решения других. По мнению окружающих, честен, чуток в понимании оттенков поведения своих коллег.

*Независимый* — стремится к инициативному решению проблемы, полагается только на себя, к коллективной научной работе относится скептически.

В практике управления возможны два основных варианта отношений формального и неформального лидера (неформального лидера и формального руководителя). Они могут либо совпадать в одном лице, либо нет. Какой вариант лучше для управления? Это один из наиболее сложных вопросов, на который нет и, по-видимому, не должно быть однозначного ответа. Обычно считается, что в целом соединение руководства и лидерства в одном лице является более оптимальным вариантом. Вместе с тем здесь имеется одно очень существенное обстоятельство. Этот вариант будет действительно оптимальным, если позиция формального руководителя совпадает с позицией *делового* (инструментального) лидера. Совпадение же роли руководителя с ролью *эмоционального* лидера не только не ведет к высокой эффективности управления, но может быть и негативным фактором. Эмоциональный лидер должен принадлежать к самой группе, а руководитель как инструментальный лидер должен поддерживать с ним хороший и тесный контакт. Это будет равнозначно и общему контакту руководителя со всей группой.

Наименее удачным, но и более часто встречающимся вариантом является несовпадение роли руководителя и неформального лидера (как инструментального, так и эмоционального).

Кроме того, практически любая организация, в особенности достаточно крупная, включает множество неформальных групп (группировок, «клик», «подклик»). Каждая из них имеет своих неформальных лидеров, а один руководитель не может занимать по отношению к различным группам и их лидерам тождественные позиции. В результате возникает общая и очень важная для практики управления задача согласования внутри формальной организации различных ее неформальных структур.

В этом отношении сформулировано следующее общее правило. Поскольку неформальные группировки — это объективная реальность, то с ними надо не бороться (вплоть до их запрещения и «разгона»), а использовать их в целях формальной организации. Г. Кунц и С. О’Доннел отмечают в этой связи: «Поскольку неформальные организации могут оказывать помощь или, наоборот, нарушать интересы предприятия, их деятельность следует направлять по конструктивным каналам. Как только лидеры неформальных групп определены и завоевано их расположение, организация и управление становятся значительно проще».

Организация в целом является формальной структурой неформальных групп. Как и любая иная структура, она должна быть построена оптимальным образом. Одним из наиболее известных способов достижения этого является выдвижение руководителем на ведущие должности (для каждой из групп, входящих в организацию) тех людей, которые уже выдвинулись в них на позиции лидера («подбор снизу», а не «назначение сверху»). Они могут быть на первых порах не вполне удобны руководителю. Однако лишь через это может быть достигнут более значимый результат — адекватное включение неформальной группы в формальную организацию, налаживание отношений руководителя с ней. Здесь уместно вспомнить уже отмечавшееся выше правило руководства: «опереться можно лишь на того, кто оказывает сопротивление». Назначение удобных («не сопротивляющихся») руководителей в те или иные уже сложившиеся группы дает сиюминутную выгоду, но негативно в долгосрочной перспективе. В известной мере поэтому справедливо положение, согласно которому «управлять — значит определять и использовать неформальных лидеров».

Следует отметить также, что существуют представления о так называемых *метафорических типах* руководителя. Они интегрируют в себе черты как формального, так и неформального лидерства.

*«Отец»:* проявляет большую и повседневную заботу о подчиненных; как правило, обладает большим жизненным и профессиональным опытом; самолично наказывает и поощряет; любим и уважаем подчиненными.

*«Свой человек*»: пользуется повышенным доверием подчиненных и считается ими «одним из нас» и «лучшим среди нас»; он — эмоциональный лидер; разрешительство — его излюбленный стиль.

*«Сухарь»:* педантичен, пунктуален, требователен; во всем руководствуется интересами дела и законом. Хорошо работает, но подчиненные его не любят, считая «надзирателем».

*«Бюрократ»:* сторонник репродуктивного, основанного на прошлом опыте и нормативных установлениях управления; сильный тормоз для любых инноваций. Авторитарен и технократичен; люди понимаются им как необходимое, но часто нежелательное средство выполнения задач организации. Он убежден, что основная причина всех трудностей и проблем организации — это наличие в ней людей. Как правило, держится в коллективе до тех пор, пока его «держат сверху».

Руководство и лидерство — это не только одна из наиболее важных глав теории управления, но и одно из наиболее интенсивно развивающихся ее направлений. Количество выполненных по ней работ огромно. В них получено много интересных результатов. В качестве иллюстрации (и в то же время в целях дополнительной информации) можно отметить следующие из них.

Так, Д. Грен в концепции «вертикального диадического обмена в организационном лидерстве» установил следующий важный факт. Оказывается, один и тот же руководитель в одной и той же организации может придерживаться различных управленческих стилей при взаимодействии с различными подчиненными. Последние, согласно автору, включают две категории — «ингрупповые» члены и «аутгрупповые» члены. Они различаются по трем основным параметрам: 1) насколько подчиненные компетентны и квалифицированны;

2) в какой степени им можно доверять; 3) насколько они готовы взять на себя ответственность. «Ингрупповые» члены характеризуются этими чертами со знаком «плюс», а «аутгрупповые» члены — со знаком «минус». В отношении первых руководитель предпочитает действовать демократическим и партисипативным стилем (и в основном неформальными методами), а в отношении вторых — авторитарным стилем и формальными методами.

С. Грин и Т. Митчелл выявили следующее. Дистанция, устанавливающаяся, согласно стилю управления, между руководителем и подчиненными, определяется в первую очередь таким личностным качеством, как эмпатичность руководителя. Чем она более выражена и чем, следовательно, сильнее воспринимает руководитель подчиненных как похожих на себя, тем «мягче» используемые им стили управления (демократический, партисипативный, попустительский). Наоборот, чем менее она развита, тем более руководитель склонен к «жестким» стилям управления (авторитарному и благосклонно-авторитарному). Чем меньше дистанция «руководитель — подчиненные», тем более склонен руководитель давать позитивное объяснение неудач и ошибок подчиненных. Он объясняет их не личностными качествами или не старательностью подчиненных, а влиянием внешних неблагоприятных факторов. Это исследование затрагивает еще более важный вопрос — о том, какой должна быть дистанция между руководителем и подчиненными для достижения максимальной результативности организации. В целом показано, что слишком малая и слишком большая дистанция менее эффективны, нежели ее достаточно выраженный, но все же не чрезмерный уровень.

Р. Лорд и Д. Филипс показали, что подчиненные среди всех проявлений по отношению к ним управленческих воздействий лучше всего воспринимают не содержание этих воздействий, а их *частоту*. Соответственно этому они оценивают стиль и качество руководства. Лишь на втором и последующих местах находятся такие стороны управленческих воздействий, как их соответствие с ожиданиями подчиненных («экспектациями»), соблюдение руководителем социальных и законодательных норм, адекватность действий руководителя содержанию задач и др.

Наконец, следует отметить и одну из наиболее популярных в настоящее время концепций — *теорию «баланса властей»* (Д. Надлер и Дж. Хакман). Ее основной тезис состоит в том, что власть — это феномен двусторонний. Она зависит как от «влияния сверху» — от руководителя, так и от «влияния снизу» — со стороны подчиненных. Соответственно этому стиль руководства является продуктом взаимодействия этих встречных влияний. Действительно, обычно принято считать, что властью обладает лишь руководитель, а подчиненные зависят от нее. Однако реально любой руководитель также в большей или меньшей мере зависит от подчиненных. Например, врач как руководитель обслуживающего медперсонала одновременно очень сильно зависит от него в таких вопросах, как получение текущей информации о состоянии больных, снабжение необходимыми медикаментами, тщательность ухода за больными. Все это определяет общую эффективность лечения, т. е. успешность деятельности, за которую личную ответственность несет врач. В той мере, в какой руководитель зависит от подчиненных, они имеют над ним власть. Это нашло отражение в понятии «власть подчиненных».

В каждом конкретном случае между «властью руководителя» и «властью подчиненных» складывается определенная пропорция — баланс властей. Именно он определяет выбор руководителем того или иного стиля управления. Если баланс сдвинут в сторону власти руководителя, то доминируют авторитарный стиль и методы управления. Если он смещен в сторону власти подчиненных, то руководитель вынужден действовать демократически. При максимальном усилении власти подчиненных ему ничего не остается делать, как прибегать к попустительским методам управления. Более того, руководитель должен помнить, что использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть.

Поэтому рационально действующий руководитель старается поддерживать разумный баланс властей. Используемая им власть должна быть *необходимой и достаточной* для достижения целей, но не вызывать у подчиненных ощущения, что ими манипулируют, используют их как «безропотное средство», и не провоцировать их на проявления непокорности. В то же время показано, что при наличии допустимых условий руководитель проявляет достаточно сильную тенденцию к «сдвигу» этого баланса в сторону своей власти. Данная тенденция реализуется в двух поведенческих проявлениях: в стремлении усилить свою власть и в стремлении уменьшить власть подчиненных, а тем самым изменить общий баланс властей в свою пользу. Итак, концепция «баланса властей» вскрывает реально существующие закономерности взаимодействия трех важнейших категорий теории управления — руководства, лидерства (и их стилей), а также эффективности управленческой деятельности.

**3. Стили руководства**

Методы и стиль руководства связаны друг с другом и относительно независимы друг от друга. Их взаимосвязь выражается в том, что доминирование в обществе одного из методов руководства сопровождается, как правило, преобладанием близкого к нему по существу стиля руководства. Например, при административно-командной системе предпочтение отдается авторитарному, или директивному, стилю руководства. В условиях господства экономических и правовых методов на первый план выступает демократичный стиль руководства.

Иногда стиль руководства понимают как индивидуально своеобразное применение руководителем разных стилей руководства, и это подчеркивает их относительную независимость. Обращение, например, к авторитарному стилю руководства не есть непременный признак возврата к административно-командной системе. Проблема поиска и выбора оптимального стиля руководства педагогическим коллективом не решается путем простого предпочтения какого-либо из стилей руководства перед остальными.

Существуют три аспекта практической оценки характера какого-либо конкретного стиля руководства: *авторитарность, демократичность* и *либеральность.* Соответствующие аспекты можно усмотреть в действиях любого руководителя, если их прослеживать в течение достаточно длительного периода времени. По доминированию одного из этих аспектов практические стили руководства соответственно обозначают как авторитарный, демократичный или либеральный. Определения каждого из них уже были раскрыты в первой книге учебника, поэтому мы остановимся только на вопросе о том, каким должен быть стиль руководства педагогическим коллективом.

Каждый из трех названных аспектов стиля руководства имеет свои достоинства и недостатки. *Авторитарность,* например, позволяет поддерживать в коллективе порядок и дисциплину. Нередко она обеспечивает слаженную и успешную работу коллектива в экстремальных условиях, при наличии конфликтов и недостаточной опытности членов коллектива в профессиональном и межличностном планах (установление друг с другом нормальных деловых и личных отношений). Вместе с тем авторитарность в действиях руководителя, особенно когда ему доверено возглавлять педагогический коллектив, является весьма нежелательной с точки зрения возможных отрицательных последствий применения данного стиля руководства. При авторитарном руководителе подавляется индивидуальность педагога, сдерживается проявление инициативы и самостоятельности, существенно снижается творческая — учебная и воспитательная — отдача в педагогической деятельности. Авторитарный стиль руководства в педагогическом плане имеет больше недостатков, чем достоинств, и к нему необходимо обращаться только в исключительных случаях. Однако совершенно избавиться от элементов авторитарности тоже, по-видимому, невозможно, особенно в тех случаях, которые касаются руководства делами в школе или в каком-либо ином учебно-воспитательном учреждении. Время от времени в любом коллективе, в том числе в педагогическом, могут возникать ситуации, требующие наведения дисциплины и порядка.

В целом же *демократичность* в действиях руководителя выглядит гораздо более привлекательной, чем авторитарность. Демократичный стиль руководства создает наиболее благоприятные условия для обучения и воспитания детей и для самосовершенствования деятельности педагога. Люди, работающие в демократично руководимом коллективе, чувствуют себя гораздо более удовлетворенными, а межличностные противоречия и конфликты, возникающие между ними, как правило, легко и быстро разрешаются. Демократичность отношений между педагогами обычно переносится и на учащихся. Их взаимоотношения с учителями, сверстниками и родителями также становятся более демократичными, и от этого несомненно выигрывает весь учебно-воспитательный процесс. Демократичный стиль руководства способствует нахождению эффективного решения многих сложных проблем, возникающих перед педагогическими коллективами, препятствующих проявлениям некомпетентности, своеволия, волюнтаризма, других отрицательных тенденций со стороны руководителя. Эти тенденции нигде не могут принести такого большого вреда, как в области воспитания и обучения детей.

У демократичного стиля руководства педагогическим коллективом при всех его достоинствах есть и некоторые недостатки. Одним из них являются большие потери времени, затрачиваемого на обсуждение разных точек зрения, на межличностное общение на темы, напрямую не связанные с основным содержанием деятельности коллектива. Демократичный стиль руководства педагогическим коллективом можно рекомендовать в большинстве случаев жизни, но далеко не всегда. Иногда есть смысл, имея в виду достоинства авторитарного стиля руководства, временно заменить им демократичный стиль руководства.

*Либеральный стиль* для педагогического коллектива, пожалуй, больше подходит, чем для многих других коллективов, и главная его педагогическая ценность состоит в том, что данный стиль руководства предоставляет максимум творческой самостоятельности Членам коллектива. Но у него имеется существенный недостаток: при этом стиле руководства отсутствуют порядок и дисциплина в коллективе, поэтому на практике либеральный стиль руководства желательно сочетать с некоторыми временными и к месту используемыми авторитарными тенденциями.