# 

# Классические стили руководства

Научный анализ понятия «стиль руководства» и соответствующей проблематики связан с именем немецкого психолога К. Левина, работавшего в США.

В 30-х годах он совместно с сотрудниками провел в университете Иова серию экспериментов с десяти - одиннадцатилетними детьми и в результате анализа и осмысления данных, полученных в ходе этих экспериментов, выделил три «классических» стиля руководства: **авторитарный, демократический и попустительский (нейтральный).**

Важнейшим общим основанием выделения этих стилей послужил характер принятия управленческих решений и отношение руководителя к подчиненным. **Авторитарному стилю** присущи единоличное принятие руководителем всех решений, а также слабый интерес к работнику как личности. Руководитель управляет подчиненными в силу своей легитимной власти, вытекающей из иерархической организации предприятия. Он ожидает от подчиненных соответствующего повиновения.

Руководитель сам, без обоснования перед подчиненными, определяет цели, распределяет задания и строго контролирует их выполнение. Он убежден в том, что лучше понимает цели организации и пути их достижения, более компетентен по сравнению с подчиненными, хотя на деле это часто бывает совсем не так. Решения начальника имеют характер приказов, которые должны беспрекословно выполняться подчиненными, в противном случае им следует ожидать санкций. Статусные символы поддерживают властную позицию руководителя. Он вознаграждает и наказывает сотрудников по собственному усмотрению, без каких-либо твердо установленных и известных всем критериев оценки. Сотрудникам предоставляется лишь необходимый минимум информации об общем состоянии дел.

В противоположность авторитарному стилю поведения **демократический стиль**характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям. Руководитель совместно с сотрудниками согласовывает цели организации и индивидуальные пожелания членов группы, распределяет работу. При оценке работников он руководствуется объективными, известными всем критериями, оказывает подчиненным необходимую помощь, стремясь повысить их возможности самостоятельно решать производственные задачи. Такого руководителя отличают самокритичность, общительность, самоконтроль и ровные отношения с подчиненными.

**Попустительскому стилю** присущи: стремление руководителя уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, а также его абсолютно безучастное отношение к делам коллектива. Руководитель, избравший такой стиль, обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он приветлив в общении с сотрудниками, но играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам лишь по их просьбе. В группе отсутствует всякое структурирование труда, сколько-нибудь четкое распределение заданий, прав и обязанностей. Руководитель избегает как позитивных, так и негативных оценок сотрудников, регулирования групповых отношений. В крайнем выражении попустительский стиль означает отсутствие руководства, поскольку руководитель полностью устраняется от своей управленческой роли.

Участники проводившихся Левиным исследований Р.К. Вите и Р. Липпет отразили в виде таблицы важнейшие отличительные черты трех классических стилей руководства (см. табл. 1).

**Таблица 1. Характерные черты классических стилей руководства**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Авторитарный | Демократический | Попустительский |
| 1.Постановка целей | Цели ставит руководитель | Цели - результат ггруппового решения при поддержке руководителя | Полная свобода для принятия индувидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя |
| 2.Распределение заданий | Все задания дает руководитель, при чем сотрудник не знает какое задание он получит в следующий раз | Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожелания сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание. | Руководитель предоставляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию |
| 3.Оценка работы | Руководитель лично вознаграждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует | Руководитель стремится использовать объектвные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвывать в работе группы | Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют |
| 4.Трудовая атмосфера | Высокая напряженность, враждебность | Свободная дружеская атмосфера | Атмосфера произвола отдельных сотрудников |
| 5.Групповая сплоченность | Покорное бесприкословное повиновение | Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть | Низкая групповая сплоченность |
| 6.Интерес к выполненым заданиям | Низкий | Высокий | Минимальный |
| 7.Интенсивность(качество) работы | Высокая интенсивность | Высокая оригинальность результатов | - |
| 8.Готовность к работе | При отсутствии руководителя перерыв в работе | При отсутствии руководителя продолжение работы | Перерыва в работе по желанию |
| 9.Мотивация труда | Минимальная | Высокая мотивация каждого работника и группы в целом | Минимальная |

Каждый из трех классических стилей руководства имеет характерные формы внешнего проявления. Авторитарному руководителю чаще присущи суровое выражение лица, резкий неприветливый, приказной тон, отделение себя от группы. Демократичному руководителю больше свойственны общительность, внешняя доброжелательность, распоряжения в форме просьбы или рекомендации, преобладание в речи «мы» над «я». Важнейшими свидетельствами попустительского стиля часто служат безучастный внешний вид руководителя, его стремление быть незаметным, заискивающий тон при обращении с сотрудниками.

Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Внешне руководитель может выказывать расположение к людям, проявлять живой интерес к их предложениям, скрывая за вежливыми манерами и постоянной улыбкой равнодушие и авторитарный стиль. В странах Запада внешние формы авторитарного стиля менее выражены потому, что менеджеры там лучше владеют техникой общения. В России, напротив, нередко даже демократичные руководители допускают бесцеремонность и несвойственные этому стилю манеры поведения. Следовательно, внешняя форма проявлений стиля руководства может быть обманчивой.

Организационная эффективность демократического, авторитарного и попустительского стилей

Согласно наблюдениям Левина, его помощников и последователей, в авторитарно руководимых группах производительность немного выше, чем в демократических коллективах. Однако при отсутствии или смене руководства она падает, а нередко прерывается и сам трудовой процесс. В таких группах выше напряжение между членами коллектива, чаще и острее конфликты, меньше интерес к труду и удовлетворенность работой, отсутствует подлинная сплоченность. Все это снижает трудовые достижения авторитарно руководимых групп.

Демократический стиль имеет превосходство в трудовой мотивации, удовлетворенности трудом, качестве работы. Сотрудники испытывают чувство гордости за свой труд, дорожат пребыванием в группе, проявляют изобретательность, находчивость и инициативу. В коллективе царит доверительная дружеская атмосфера. Трудовой процесс обладает свойством саморегуляции и не нарушается при отсутствии руководителя.

Попустительский стиль коррелирует с наиболее низкой производительностью и групповой идентификацией, часто сопровождается ростом фрустраций и агрессивности среди членов коллектива, ведет к его распаду. В группах обычно наблюдается низкая трудовая дисциплина, нередко появляются неформальные лидеры с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Новые или более слабые работники часто подвергаются притеснениям со стороны более сильных. Из-за этого и ряда других подобных моментов попустительский стиль был признан как неприемлемый и не являлся объектом более поздних исследований.

Сделанные Левиным и его последователями выводы о преимуществах демократического стиля в области общегрупповых трудовых достижений, удовлетворенности трудом и пребыванием в коллективе, а также групповой интеграции были критически проанализированы P.M. Стогдиллом [112]. Изучив результаты многих исследований, осуществленных в русле идей Левина, он пришел к заключению о неправомерности данных выводов и их распространения на любые предприятия. Ни демократический, ни авторитарный стиль не имеют однозначных преимуществ в повышении производительности труда и не могут быть рекомендованы в качестве «единственно правильного», универсального стиля руководства. Однозначные преимущества демократического стиля проявляются лишь в удовлетворенности сотрудников трудом и пребыванием в коллективе. Конечно, это немало, но явно недостаточно для общего успеха организации.

Современные интерпретации авторитарного и демократического стилей руководства восходят к их классической трактовке Левиным и имеют с ней много общего, особенно в характеристике основополагающих признаков этих стилей. И тем не менее нынешние представления о них и их применимости более емки по своему содержанию, во многом операционализируемы и опираются на конкретные исследования их эффективности.