**Стиль управления как основа взаимодействия руководителя и подчиненных**

Илья Носырев

Стиль управления — это совокупность приемов, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Эффективность того или иного стиля определяется тем, насколько он помогает воздействовать на сотрудников с целью решения существующей в данный момент времени задачи.

Менеджмент и практическая психология свидетельствуют, что для подавляющего большинства подчиненных при получении приказа от менеджера огромное значение имеют такие факторы, как тон, манера поведения руководителя, конкретные слова, в которые облечены инструкции и т.д. Очень важно и то, учитывает или же наоборот, игнорирует менеджер мнения персонала, подбирает ли для них роли, соответствующие профессиональному потенциалу каждого конкретного человека.

Из этих черт и складывается конкретный стиль руководства. Как правило, он обусловлен уровнем общих и профессиональных знаний, опытом, идеалами и системой ценностей руководителя, а также его темпераментом – т.е., всем тем, что определяет содержание его личности.

**Авторитарный стиль**

При авторитарном стиле управления руководитель пользуется в основном собственным опытом, апеллируя лишь к собственным знаниям, при этом полностью или частично игнорируя мнение подчиненных и их личные цели и интересы. Здесь чаще всего работает старый принцип "кнута и пряника": выполнение работы обеспечивается путем исключительно взысканий или, наоборот, вознаграждений. Авторитарный руководитель не старается разъяснить сотрудникам те выгоды, какие ожидают компанию, а также их самих, в случае выполнения ими своих обязанностей. Однако не следует думать, что авторитарный стиль по природе своей порочен и не может быть использован с выгодой для компании или тех ее подразделений, где он применяется. На начальном этапе формирования организации, когда у работников отсутствуют необходимые навыки и отчетливое видение целей организации, он может оказаться весьма полезным. Впрочем, этой ситуацией практически и должно быть ограничено применение авторитарного стиля. Его основной недостаток заключается в том, что он способствует уменьшению творческой инициативы подчиненных, ухудшает социально-психологический климат, приводит к текучести кадров. Хрестоматийным для менеджмента является пример компании Генри Форда. Распространяемое в ней руководством представление о сотруднике как о "винтике машины", который всегда можно заменить на другой, в 20-х ХХ века привело к невероятной текучести кадров и падению уровня профессионализма персонала.

У авторитарного стиля управления есть два основных подвида: бюрократический и патерналистский. Основой бюрократического стиля является жесткая административная иерархия. Функции работников четко распределены и закреплены за каждым из них. Подчиненные не вовлечены в процессы выработки и принятия решений, между тем их действия контролируются от и до. Ответственность за невыполнение тех или иных задач – строго индивидуальная, контакты с подчиненными, как правило, формализованы и ограничены только служебными вопросами.

При патерналистском стиле четко выражена иерархичность отношений, начальник предстает хозяином, в одиночку принимающим решения. Его указания подчиненные не имеют права ни проигнорировать, ни даже обсудить. Весьма часто смысл этих решений вовсе остается непонятым. Выполнение приказов руководителя строго контролируется; в зависимости от результатов труда сотрудники либо получают поощрение, либо подвергаются взысканию. Игнорирование личных качеств и служебных навыков отдельных сотрудников идет рука об руку с представлением о полной взаимозаменяемости членов команды. Несмотря на строгую иерархию, взаимоотношениям придается личностный характер, выходящий за чисто служебные рамки. Лидер патерналистского стиля рассматривает всех работающих в отделе или компании сотрудников как одну семью. Сам он играет роль "отца", а остальные – роль детей, послушных или неразумных. Именно поэтому предусматривается коллективная ответственность за провалы. Более того, даже внеслужебные проблемы подчиненных (вплоть до перипетий личной жизни каждого из них) являются предметом заботы менеджера.

Любопытно, что авторитарный стиль управления большинство специалистов считает если не "вымирающим", то очень сильно потерявшим свои позиции. В США, к примеру, он применялся повсеместно в первой половине ХХ века, а теперь практически сошел на нет в большинстве компаний, особенно крупных. Примечательно, что этот стиль весьма часто связан с формой правления государства и степенью его демократичности. Так, в странах, где традиционно сильны социалистические партии (Италия, Испания, например) преобладает лидерство патерналистского типа. Примерами организаций с таким управлением могут служить итальянское подразделение компании Parmalat, Signoria di Firenza и многие другие. Очень живуч этот стиль в государственных организациях. Так, крупнейшая энергетическая компания Италии – ENEL, на 65% принадлежащая государству, в настоящее время пытается выстоять в борьбе с французской монополией EdF, старающейся приобрести блокирующий пакет второго по величине производителя электроэнергии в Италии – Montedison. В числе причин низкой жизнеспособности этих итальянских компаний не в последнюю очередь называются авторитарные методы управления ими, за счет которых решения почти полностью зависят от политической конъюнктуры в стране и воли правящей партии, а не от экономической целесообразности. Помимо всего сказанного, авторитарные методы управления часто оказываются вуалью, скрывающей недобросовестность работников компании и способствуют сращиванию капитала с бюрократическим аппаратом государственных организаций, как то имело место в случае с Parmalat.

**Демократический стиль**

Демократический стиль управления зиждется на сочетании принципа единоначалия с активным участием подчиненных в управлении, организации и контроле над всей деятельностью предприятия. Демократичный руководитель старается сформировать у персонала командный дух. Такой начальник обычно хорошо осведомлен о личных качествах, навыках работы, талантах и наклонностях каждого из сотрудников; решения он принимает, исходя из этой информации. При этом обязательно учитывается и мнение коллектива по поводу той или иной инициативы. Демократический стиль наиболее эффективен в деле построения командных взаимоотношений, он создает дружескую атмосферу не только между начальником и подчиненными, но и между всеми сотрудниками, что и позволяет добиваться лучших результатов. Демократический стиль предполагает применение методов убеждения и "мягкого" принуждения: каждый работник может четко сформулировать свои личные цели – и в то же время это не препятствует эффективному взаимодействию руководителя и подчиненных.

Однако и у этого стиля управления есть несколько минусов: на обсуждение проблемы тратится значительно больше времени; работа коллектива будет успешной, только если начальник обладает недюжинным талантом говорить с людьми и убеждать их.

Вот почему на предприятиях чаще используется не сам демократический стиль, а его разновидность, получившая название кооперативного. Он сводится к следующим основным моментам:

Взаимовлияние руководителя и сотрудников путем отказа руководителя от части своих компетенций по принятию решений и передачи их подчиненным;

Распределение функций и ролей с учетом компетентности членов группы (общая задача разделяется на несколько частных, каждой из которых занимается конкретный сотрудник);

Обмен информацией происходит не только между начальником и подчиненным, но и между коллегами; никаких секретов друг от друга у сотрудников, как правило, нет;

Конфликты решаются путем переговоров и компромиссов, односторонние авторитарные решения отсутствуют;

Пристальное внимание руководителя к деятельности членов коллектива служит залогом их удовлетворенности своим трудом и пребыванием в коллективе;

Руководитель делает особый акцент на реализацию личных и профессиональных интересов членов организации;

Доверие выступает необходимой базой сотрудничества и является непременным условием работы;

Приоритетом является развитие персонала и всей организации, процесс обучения и повышения квалификации персонала строится с учетом потребностей организации и интересов сотрудников и направлен на укрепление их личной заинтересованности в результатах своего труда.

Стиль кооперации является в настоящее время наиболее распространенным в большинстве западных компаний. "Мы не имеем возможности строго контролировать все нюансы работы всех сотрудников, да и не должны этого делать, – считает Альберт ван Грид, глава отдела маркетинга фирмы Philips. – Вместо этого мы попытались создать такие условия труда, при которых персоналу было бы выгодно демонстрировать максимальную отдачу и повышать свою квалификацию. Принцип личной заинтересованности сотрудников положен в основу всей работы".

**Делегирующий стиль**

Делегирующий стиль управления — совокупность приемов управления, основанных на передаче задач подчиненным, которые принимают на себя и часть ответственности за их выполнение. В отличие от демократического стиля управления, руководитель, использующий делегирующий стиль, предоставляет подчиненным практически полную свободу как в принятии отдельных решений, так и в выборе способов достижения результатов. Стиль делегирования рассчитан на руководителей, которые хорошо понимают ситуацию и умеют распознавать уровень зрелости сотрудников, передавая им только те дела, с которыми они могут справиться. Делегирование может применяться только в сплоченных коллективах и при условии что те, кому передается право самостоятельного решения проблемы, являются специалистами высокого класса. Весьма часто делегирование используется тогда, когда работник обладает уникальными познаниями в той или иной узкоспециальной области. Вот почему этот стиль популярен при решении исследовательских задач, например, в корпорации Microsoft.

Минус делегирования – это ограниченная возможность проконтролировать эффективность методов, предложенных сотрудником, в случае, когда его начальник не является специалистом столь же высокого уровня.

Вновь приведем в качестве примера компанию Ford Motor Со: как считает экономический обозреватель газеты Tribune Джеми Баттерс, в настоящее время Ford Motor Со переживает возрождение популярности метода делегирования. Структура компании напоминает пирамиду, где лишь очень малое количество сотрудников отчитывается непосредственно перед руководителем того или иного подразделения. Это дает огромной финансовой империи возможность быть мобильной и восприимчивой к конъюнктуре рынка.

Стиль руководства не является раз и навсегда застывшим набором черт конкретного руководителя или стереотипом взаимоотношений внутри целой компании. Он может изменяться (и, как правило, изменяется) с ростом профессионального мастерства, опыта работы руководителя и его подчиненных, а также с учетом текущей конъюнктуры рынка. Более того, весьма часто применение того или иного метода зависит и от конкретной рабочей ситуации. Так, Сюзан Фаулер, управляющий отделом в британской компании Norwich Public Utilities, отмечает: "Обычно я пользуюсь демократическим стилем при взаимодействии с менеджерами, которые напрямую мне подчинены. Однако в последнее время я все чаще отдаю себе отчет, что применяю все три основных стиля – причем по отношению к одним и тем же людям – в зависимости от конкретной задачи".