

# ШКОЛА БИБЛИОТЕЧНОГО МЕНЕДЖЕРА

(Занятие 9-е)

УДК 658.012.4-057.177:02\*9

Сулова И.М.

## Стиль как управленческое поведение менеджера

Рассмотрены различные стили руководства и основные типы менеджеров, сложившиеся в соответствии с тем или иным стилем.

Понятия "методы управления", которому было посвящено предыдущее занятие, и "стиль руководства" — тема сегодняшнего — традиционно ставятся рядом. И методы, и стиль выражают взаимоотношения руководителя и подчиненных — в этом их родственность. Но если методы — алгоритм решения той или иной задачи, то стиль относится к характеру применения этого алгоритма и определяется в основном личностными, субъективными факторами. Другими словами, стиль — управленческое поведение менеджера, диктующее выбор метода.

В отечественной литературе стиль руководства трактуется довольно формально, как "совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решений типовых задач и проблем, возникающих в процессе реализации руководства"<sup>1</sup>. Как следствие такого формализованного подхода происходит однозначное разделение руководителей на администраторов-автократов и демократов, ориентированных на потребности подчиненных. Руководитель-автократ в первую очередь заботится о выполнении административных функций, видит главную свою задачу в организации дисциплины и контроля. По его мнению, людей надо принуждать к работе, поэтому он намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, ибо убежден, что они предпочитают работать не самостоятельно, а под чьим-либо началом. На основе таких представлений складывается директивный стиль управления, отличающийся централизацией полномочий, сугубым единоначалием. Руководитель, придерживающийся этого стиля, догматичен, непременно жаждет подчинения сотрудников своей воле, не

<sup>1</sup> Новая система управления экономикой: Учеб. пособие. — М.: Экономика, 1988 — С. 238.

терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчиненных, жестко контролирует их действия. Его требования категоричны, прямолинейны, иногда излишне резки.

Существуют так называемые благожелательные автократы. Они внешне корректны, внимательно выслушают и взвешивают (напоказ!) идеи и предложения сотрудников, но обязательно пренебрегут их мнением при принятии окончательного решения, так что и в этом случае стиль по сути своей остается директивным. Такой руководитель не выносит критики, но сам постоянно критикует других; придерживается мнения, что административные взыскания — лучший способ воздействия на подчиненных. В целом для руководителя-автократа характерен недостаток уважения к окружающим.

Представления руководителя-демократа в корне отличаются от вышеизложенных. Он считает, что стремление людей к общению, самовыражению, успеху мотивировано потребностями более высокого уровня; поэтому делает все для того, чтобы обязанности подчиненных были для них привлекательны; стремится наладить с ними хорошие отношения, предоставляя возможность проявить способности и инициативу. Демократичный стиль характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в управлении, пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Руководитель, придерживающийся демократического стиля, прислушивается к мнению коллег, никогда не подчеркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности за принимаемые решения. Он тактичен, широко использует убеждение и другие психологические приемы воздействия на подчиненных, а контролируя их, сосредоточен на оценке работы.

Иногда выделяется либеральный стиль, который отличается безынициативностью руководителя, постоянно ожидающего указаний "сверху". Такой руководитель не желает принять на себя ответственность за решения и их последствия, если они могут быть неблагоприятными. Приверженец либерального стиля почти не вмешивается в дела подчиненных, вообще не проявляет особой активности. В то же время он вежлив, доброжелателен, уважителен, готов выслушать критику, однако большей частью не способен реализовать подсказанные ему дельные мысли. Недостаточно требователен к подчиненным. Не желая портить с ними отношения, часто избегает решительных мер. Не сумев уговорить того или иного сотрудника, сам выполнит работу. Практически не вмешивается в ход дел, и подчиненные предоставлены сами себе.

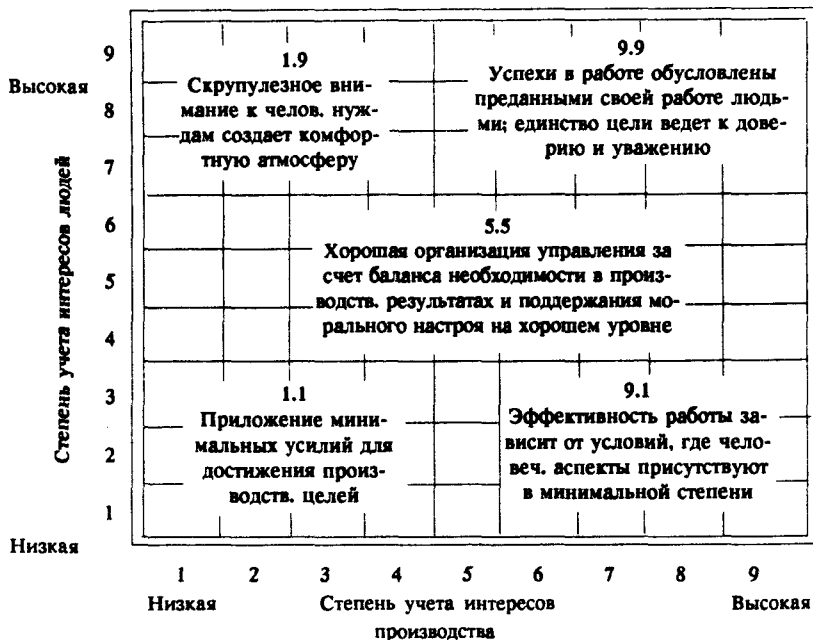
Следуя логике приведенных рассуждений (характерных для отечественной теории управления в проблеме стиля руководства), руко-

водитель должен придерживаться демократичного стиля — тогда дела в возглавляемой им библиотеке будут идти отлично. Однако все не так просто, на практике данная элементарная схема "не срабатывает". Как оказалось, деление на авторитарный и демократичный стиль отражает определенную ступень в формировании теории лидерства, так называемый поведенческий подход, который в зарубежном менеджменте получил широкое развитие в 1950—1960-е гг.<sup>2</sup> и сменил "личностный подход" — попытку определить соотношение между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства. В отличие от отечественной теории управления, где правильным признавался лишь демократичный стиль (весьма далекий от практической реализации!), в зарубежном менеджменте не прекращались дебаты о том, что же лучше. Сторонники авторитарии резонно утверждали, что сосредоточенность на работе дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда за счет единоначалия, в то время как изменить человеческую натуру он бессилён. Сторонники демократии справедливо полагали, что ориентированное на человека управление увеличивает удовлетворенность трудом и обеспечивает максимальную производительность за счет творческой инициативы сотрудников. И те и другие грешили преувеличениями. Имеется множество ситуаций, где авторитарный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный даже в среде зрелых, высокообразованных, творческих специалистов. А демократичный стиль при всей своей привлекательности часто создает ситуации, когда на общение тратится много времени, но качество работы при этом ухудшается.

В рамках "поведенческого подхода" американцы Р. Блейк и Дж. Мутон предприняли попытку модифицировать классификацию стилей, перейдя от двухмерного деления к "управленческой решетке", которую образуют пять стилей руководства. Они формируются (см. рис.) в месте пересечения "силовых линий", одна из которых — горизонтальная — обозначает степень учета интересов производства, а другая — вертикальная — степень учета интересов людей. Самым эффективным стилем руководства, по мнению Блэйка и Мутон, является поведение руководителя в позиции 9,9, где он сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к результативности труда.

---

<sup>2</sup> Наиболее полный обзор теорий лидерства дается в кн.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 488—515. Надеюсь, читатели извинят меня за частые обращения к зарубежным изданиям и разделят со мной искреннее восхищение обоснованностью положений и выводов, которая их отличает.



Управленческая решетка

Однако и эта теория, простая и внешне эффективная (поэтому, очевидно, до сих пор оказывающая серьезное влияние на процесс обучения менеджеров и многократно копируемая) с течением времени не подтвердилась на практике. В действительности нет единственного наилучшего подхода, который с одинаковым успехом можно использовать в различных ситуациях и коллективах. Одна заведующая руководит в библиотеке отделом комплектования, другая возглавляет отдел обслуживания, третья — вновь созданный отдел библиотечного маркетинга и инноваций. Естественно, каждая из них работает в определенной среде, выполняющая стоящие перед отделом задачи со своим коллективом сотрудников. По меньшей мере, наивно предполагать, что все они должны применять одинаковый стиль руководства.

В 1970—1980-е гг. в теории лидерства начал формироваться современный подход к стилю руководства, получивший название ситуационного. В разные периоды разработаны четыре ситуационные модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. Заложил основу для будущего ситуационного подхода к управ-

лению Ф. Фидлер. В его модели выявлены факторы, влияющие на поведение руководителя: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задачи (привычность, четкость формулировки) и должностные полномочия. Значение исследования, проведенного Фидлером, состоит в том, что он показал возможность практического применения ситуационного подхода при подборе и расстановке руководителей.

Еще одна модель, указывающая руководителям на необходимость ситуационного подхода, разработана Т. Митчелом и Р. Хаусом и носит название "путь — цель". Ее исходный принцип — что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают цели. В соответствии с этим, по мнению авторов, стиль руководства, наиболее отвечающий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных и требований и воздействий со стороны внешней среды.

Многими менеджерами чрезвычайно ценится как практичная и современная "теория жизненного цикла" П. Херси и К. Бланшара, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей. Термин "зрелость" означает не возраст сотрудников, а способность к ответственности, желание достичь поставленной цели, образование и опыт, необходимые для выполнения той или иной задачи.

И наконец, еще одной ситуативной моделью руководства стала "модель принятия решений", разработанная В. Врумом и Ф. Йеттоном. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать менеджер в зависимости от того, в какой степени применяется коллективное управление, насколько сотрудники участвуют в принятии решений.

Каждая из приведенных моделей имеет своих приверженцев и критиков, каждая вносит вклад в лучшее понимание особенностей того или иного коллектива.

Ситуационный подход дает возможность определить эффективные способы повышения качества руководства: реформирование рабочих групп с целью добиться психологической совместимости как членов коллектива, так и руководителя с подчиненными; модификация должностных полномочий; структурирование проблемы в соответствии с потребностями коллектива и т. п.

В то же время ситуационный подход со всей отчетливостью доказал, что не существует оптимального стиля руководства, который равным образом можно использовать во всех случаях. В сегодняшнем быстро меняющемся мире самым лучшим будет стиль, в котором

сочетается гибкость менеджера с его умением адаптироваться к ситуации. Чтобы точно оценить ее, современный руководитель должен хорошо представлять себе способности и потребности подчиненных, свои возможности и полномочия, характер задач, стоящих перед библиотекой, качество информации, обеспечивающей их выполнение, и в то же время должен быть всегда готовым к переоценке своих суждений и, если необходимо, соответствующим изменениям стиля руководства. В качестве примера ошибки менеджера можно привести решение директора библиотеки реорганизовать научно-методический отдел в отдел маркетинговых исследований, а предварительно привлечь весь коллектив к обсуждению предстоящего изменения. В условиях нестабильности, неопределенности положения библиотеки, находившейся под угрозой закрытия, нововведения, предпринятые директором, совершенно разошлись с потребностями сотрудников в спокойствии и определенности перспектив. Вместо соучастия и помощи директор получил негативную оценку своих действий. Демократический стиль сыграл отрицательную роль.

Современный руководитель, который хочет работать эффективно, не может позволить себе довольствоваться раз и навсегда установленным стилем. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами, типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Лучшим в наше время будет стиль, по удачному выражению Криса Арджириса, "ориентированный на реальность"<sup>3</sup>. Так, вряд ли будет эффективной управленческая деятельность недавно назначенного заместителя директора библиотеки, если он строго будет придерживаться стиля, хорошо зарекомендовавшего себя в прошлом, когда он был заведующим отделом. Аналогичная ситуация часто возникает, если руководитель переведен из функционального отдела (например, хранения или обработки) в подразделение с творческими задачами — отдел обслуживания, научно-методический, научно-исследовательский.

Сегодня для обсуждения предлагается типология менеджеров по стилю руководства<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Цит. по кн.: Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 509.

<sup>4</sup> Предлагаемая типология, составленная на эмпирическом уровне, содержится в кн.: Кудряшова Л.Д. Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем. — Кишинев: Штиинца, 1983. — 158 с.

## Типы менеджеров

1. "Руководитель-регламентер". Идеалом регламентирующего стиля руководства является достижение полного описания деятельности подчиненных при помощи должностных инструкций, предписаний, нормативов. Регламентер, чрезмерно стремящийся "спрятаться" за разного рода бумаги, подменить ими реальный процесс управления, обычно избегает психологического контакта с людьми, поэтому психологический климат в возглавляемом им коллективе оставляет желать лучшего. Причем, если "здоровая" регламентация повышает эффективность управления, то чрезмерная ухудшает его, устраняя психологию даже из тех областей, где она объективно необходима. Сверхрегламентация чревата также бюрократизмом.

2. "Руководитель-коллегиал". Видит залог эффективного управления в использовании коллективных форм принятия решений. В своей деятельности коллегиал отводит важное место организации работы постоянных комиссий, регулярному проведению собраний, совещаний и заседаний. В большинстве случаев он находит оптимальное сочетание единоначалия и коллегиальности в управлении, однако абсолютизация коллегиальных форм приводит к уменьшению персональной ответственности. Чрезмерное увеличение числа заседаний и совещаний почти всегда сопряжено с неэффективным управлением.

3. "Руководитель-показушник". Умеет хорошо реагировать на быстро меняющиеся управленческие ситуации, способен своевременно принимать решения. Обычно легко делает карьеру. Руководители такого типа незаменимы, когда нужно мобилизовать все силы для решения трудной проблемы. Превосходя многих других менеджеров в тактике, "показушники", как правило, проигрывают в стратегии. Такой директор может обеспечить библиотеке быстрые успехи, но делает это за счет истощения всех ресурсов, в "авральном" стиле.

4. "Руководитель-объективист". Главный упор делает на "объективные факторы", внешние по отношению к управленческой системе. Именно ими объясняет и успехи, и неудачи в управлении. Безусловно, объективные факторы играют важную роль в управлении. Однако сила управленческой системы и заключается в относительной независимости от такого рода факторов: финансирования, материально-технической базы, трудовых ресурсов. Высокая степень такой зависимости означает неэффективность внутреннего управления библиотекой.

5. "Руководитель-формалист". Всячески оттягивает решение любой проблемы, стремясь к тому, чтобы проблема "состарилась" и тем самым оттягивание решения превратилось в само решение. Как это ни странно на первый взгляд, но в деятельности формалиста есть свои

положительные моменты: путем "вылеживания" бумаг он дифференцирует главные и второстепенные проблемы. Кроме того, бывают такие конфликтные ситуации, любое решение которых только раздувает конфликт и которые разрешаются сами собой с течением времени. Если же формализм чрезмерно развит, то он превращается в разновидность бюрократизма.

6. "Руководитель-максималист". Не признает мелких проблем. Всегда стремится решать любую проблему на максимально высоком уровне. Наиболее важное его качество — способность генерировать идеи. Как правило, очень энергичен и горит на работе. Чрезмерно развитый "максимализм" приводит к тому, что руководитель не замечает текущих дел, не любит и не умеет ими заниматься.

7. "Руководитель-организатор". Считает, что, решив глобальные проблемы (подбора и расстановки кадров, оптимального планирования, материально-технического снабжения), можно успокоиться. Под фундаментальными проблемами он понимает не идеи, а соответствующие направления деятельности. Занимается ими лично, никому не перепоручает. Как правило, исходит из упрощенной модели подчиненных, отводя главную стимулирующую роль материальным факторам. Настойчиво добивается персональных надбавок для сотрудников, которых он ценит. Всячески уклоняется от текущих дел, перепоручая их помощникам. Не любит заседаний и совещаний. Не задерживается на работе.

8. "Руководитель-диспетчер". Содержит в порядке документацию, начинает совещания точно в назначенное время, не забывает своих обещаний, обычно успевает сделать все намеченные на день дела. Отличается высокой исполнительской дисциплиной. С подчиненными контактирует исключительно по деловым вопросам, его задания и замечания всегда конкретны. Конечно, такое руководство — необходимый момент деятельности любого менеджера, но его абсолютизация означает выдвигание на первый план текущих дел и забвение перспективных, а также неизбежно ведет к перегрузкам руководителя. Проблем у него возникает больше, чем решений.

### Вопросы для обсуждения:

1. Какой стиль управления наиболее эффективен для руководителя низового, среднего и высшего звена?
2. К каким недостаткам в управлении приводит абсолютизация того или иного стиля?
3. Обоснуйте проблему совместимости руководителей разных уровней.