

УДК 159. 9:658.3 (075)

М. В. Реуцький, к. психол. н.

ФЕНОМЕНОЛОГІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА (ЗА КЛАСИФІКАЦІЄЮ ОЛЕНИ ТУНІК) ТА ЇХ КОРЕЛЯЦІЯ У КЕРІВНИКІВ У ГАЛУЗІ ОСВІТИ

Досліджено питання функціонування різноманітних стилів управлінської діяльності в галузі вищої та середньої спеціальної освіти; класифікації різновидів керівного впливу в системі освіти за методикою Олени Тунік; особливості індивідуальних стилів керівництва та комбінації різних способів управлінського спілкування у діяльності керівника.

Вступ

Феномен стилів керівництва розглядається з часів теоретико-польової концепції Курта Левіна, звідки й беруть початок визначення трьох основних стилів управлінської діяльності, а саме: авторитарного, ліберального та демократичного. Аналогічної точки зору щодо існування трьох базових стилів адміністрування дотримуються сучасні українські (Шпалінський В. В., Помазан К. А., 2002) та білоруські (Урбанович А. А., 2004) дослідники. Зарубіжні класифікації (Т. Мітчел, Р. Хаус, Дж. Келлі) розширюють діапазон варіантів управлінської комунікації відповідно до 4-5 різновидів. На сьогодні така кількість визначень способів управлінського спілкування є недостатньою для опису всіх різновидів адміністративної комунікації, тому час від часу з'являються нові класифікації, основані на розробці сучасних діагностичних методик, у тому числі й проєктивних. Однак, за наявності конкретних визначень, інтерпретація запропонованих дефініцій залишається достатньо бідною та неповною. Крім того, поза увагою залишаються гендерні особливості побудови управлінських взаємин та особливості прийняття рішень керівниками.

Саме розширенню понятійного змісту сучасних класифікацій стилів керівництва присвячене наше дослідження. За Г. С. Нікіфоровим (2000, 2004), стилі управлінської діяльності можуть розрізнятися за ступенем залучення підлеглих до прийняття рішень, утворюючи певний континуум (7 модифікацій) між авторитарним та демократичним полюсами.

У 2005 році російською дослідницею О. Є. Тунік була запропонована проєктивна методика визначення стилів управлінської діяльності працівників освітньої галузі, за підсумками виконання якої пропонувалося виділення семи стилів керівництва, а саме: *авторитарний, доброзичливо-деспотичний, невтручання, обмежена участь, бюрократичний, кооперативний та демократичний* [1]. Впродовж 2005-2008 років діагностична методика проходила активну апробацію на базі факультету підвищення кваліфікації Інституту безперервної фахової освіти Придніпровської державної академії будівництва та архітектури під час планового підвищення кваліфікації працівників сфери вищої та професійно-технічної освіти. За підсумками тестування 372 осіб були зроблені деякі змістові доповнення до базових визначень стилів управлінської діяльності та авторських інтерпретацій особливостей адміністративного спілкування.

І. Авторитарний стиль («Держава — це Я!»)

Всі, хто знаходиться під владою цієї людини, ніколи не беруть участі в аналізі проблемної ситуації, не говорячи вже про її вирішення. Керівник, діловий на вигляд, вказує всім згори і не сприймає жодного відступу від власних планів. Для такого стилю характерна видимість делегування повноважень, але це дійсно тільки видимість, оскільки до-

ти службовим становищем за мовчазної згоди та за підписом свого безпосереднього начальника. Це вже стає прямою небезпекою для нього — саме тоді можуть розпочатися фінансові та інші зловживання, відповідати за які доведеться недалекоглядному керівникові. Невтручання — стиль небезпечний в першу чергу для того, хто реалізує таку стратегію керівництва.

IV. Обмежена участь («Хто не сховався — я не винний!»)

Незначна частина управлінських функцій делегується персоналу. Тут маємо на увазі використання будь-яких пропозицій або ідей, що надходять від співробітників. Спеціальним робочим групам пропонується вирішити питання планування і дати рекомендації. Це не означає, що всі можливі пропозиції будуть використані керівництвом. Варіантом прояву цього стилю є створення дослідницьких груп з метою елементарного оновлення організаційних принципів існування. Проте кінцеве рішення ніколи не доручається комітету, що бере участь в розгляді будь-якої проблеми [1].

Обмежена участь зустрічається у бюджетних установах та на підприємствах, де керівник внаслідок об'єктивних причин не може забезпечити своїм співробітникам гідну заробітну платню, через що закриває очі на те, що співробітники у робочий час вирішують свої особисті питання або використовують службове становище чи оргтехніку у власних цілях — доки зловживання не стають занадто помітними: заважають роботі, спричиняють збитки або викликають посилену увагу контролюючих органів. У разі помітних порушень чи збільшення скарг з боку студентів або співробітників адміністратор раптово з'являється у відділі і карає конкретну особу, яка, можливо, вперше зловживає службовим становищем. Керівник подібного стилю роботи небезпечний своєю хаотичністю у проявах доброзичливості або «праведного» гніву. Його присутність поруч викликає в колег відчуття тривоги та дискомфорту.

V. Бюрократичний стиль («Фарбувати тільки в синій колір!»)

При цьому стилі управління майже немає місця співпраці або кооперації адміністрації і колективу. Зазвичай основним джерелом управління є офіційні документи, нормативні довідники, правила установи або інші письмові інструкції. Місце в ієрархічній структурі — це головне, і влада безпосередньо пов'язана із займаним становищем та повноваженнями. Тут переважають традиція і стабільність, зміни рідкісні, і, звичайно, вони ніколи не встановлюються знизу! Головна відмінність цього адміністративного стилю — це стурбованість членів колективу своїм рангом і просуванням відповідно до існуючих правил і законів [1].

Причина використання бюрократичного стилю, зазвичай, полягає у недостатній компетентності адміністратора, який не відрізняється гнучкістю та креативністю мислення — тому в будь-якій ситуації він керується наявними вказівками або рекомендаціями: це спрощує життя і дає незаперечний аргумент стосовно спротиву будь-яким інноваціям, які можуть спричинити негативні наслідки. Дотримання звичних правил забезпечує стабільне комфортне існування — тому, в разі виникнення сумнівів стосовно прийняття того чи іншого рішення, знаходиться проста відповідь «Цього не може бути, бо це не зазначено в жодній інструкції чи положенні».

VI. Кооперативний стиль («Разом нас багато — нас не подолати!»)

Частину повноважень з управління передано колективу. Адміністратор консулює учасників процесу управління з питань, які, на його думку, їх цікавлять. Комітет — це той орган, який найчастіше використовується при кооперативному стилі керівництва. Співробітники одночасно є і членами органів управління. Наприклад, рішення питань розподілу заробітної плати чи премії може приймати колегіальний орган [1].

Традиційно за радянських часів кооперативний стиль стійко асоціювався з участю в управлінні громадських та громадсько-політичних об'єднань, таких як профспілкові організації, комітети партії та ін. Саме ці структури достатньо часто відігравали вирішальну роль у вирішенні долі співробітника у разі виникнення загрози звільнення чи адміністра-

тивного стягнення. На сьогоднішній день громадські структури у більшості випадків є маріонетковими — голова профспілкової організації є підлеглим основного керівництва. Комітети, які можуть створюватися для розв’язання тих чи інших питань, є тимчасовими інструментами при вирішенні адміністративних завдань і ліквідуються після виконання останніх: адміністрація в таких випадках з невеликим бажанням дозволяє приймати рішення «ініціативним групам», котрі можуть захопити авторитет у колективі.

VII. Демократичний стиль («Зграя вовків чи група приятелів? Зграя приятелів!»)

Це найвищий рівень демократичного адміністративного стилю управління, що відображає систему взаємин, для якої характерне постійне взаєморозуміння, згуртованість адміністратора, управлінської групи та членів колективу. Співробітники і адміністративна група працюють разом над цілями, планами, методиками, проблемами. Рішення ухвалюються всіма членами колективу, відповідальність беруть на себе всі члени групи. Ілюстрацією демократичного стилю може бути робоча група з числа керівників і персоналу, яка має право рекомендувати і впроваджувати бюджетні зміни [1].

При всій ідеальності даної схеми слід зазначити, що керівник, який реалізує у своїй діяльності демократичний стиль управління, має однаковий ступінь відповідальності з керівником авторитарного стилю. Ризик демократичного керівництва полягає у делегуванні повноважень особам, які не несуть безпосередньої відповідальності за виконання або невиконання управлінських рішень — вся відповідальність за допущені помилки так чи інакше лягає на керівника, котрий через послаблення суб’єктивного контролю може перевищити ліміт довіри до своїх підлеглих, які, не відчуваючи подібного тягара відповідальності, можуть недостатньо сумлінно ставитись до реалізації делегованих повноважень (а на пошуки винуватців не залишається ані часу, ані сенсу), компрометуючи не себе, а керівника-гуманіста, що будує адміністративні стосунки на засадах партнерства та колегіальності.

Найцікавішим результатом виконання тесту в більшості випадків була кореляція (збіг) за набраною сумою балів за певними стилями керівництва, приклади яких наведено нижче:

1. *Авторитарний — Демократичний (Керівник — «Світлофор»)* — в ситуації стабільної роботи та ефективної діяльності наявний високий рівень довіри до підлеглих, активно делегуються повноваження та розподіляються обов’язки. У разі ж виникнення позаштатних ситуацій, серйозних промахів чи критичних обставин, що вимагають негайного прийняття рішення та оперативних дій, керівництво переходить на «ручне керування» з метою швидкого врегулювання проблеми, пошуку та покарання винних. Рішення приймаються одноосібно, загальний слоган такого змішаного стилю: «Демократія потрібна у спокійні часи — в скрутну годину має діяти професіонал!».

2. *Демократичний — Доброзичливо-деспотичний («Конституційна монархія»)* — при такій комбінації підлегли дійсно вважатимуть, що беруть активну участь у спільній діяльності та приймають зважені рішення у атмосфері колегіальності та довіри. Насправді ж саме вони і забезпечують чіткий контроль один одного, інформуючи керівництво про кожен свій крок та дії своїх колег. «Перехресний контроль» і забезпечує керівникові відчуття безпеки та скерованості організаційних процесів.

3. *Демократичний — Обмежена участь («І раптом я про щось таке дізнаюся — начувайтесь!!!»)* — пара, найбільш властива для молодих кураторів академічних груп та щойно призначених адміністраторів освітньої галузі. З метою набуття популярності та висловлення довіри чимало повноважень та обов’язків делегується підлеглим (студентам). Але попередньо наголошується: «Варто вам один раз припуститися помилки — і моя довіра втрачена назавжди, разом із прихильністю!». А помилка обов’язково буде допущена, оскільки адміністратор не має часу (чи вважає вищим за свою гідність) на роз’яснення правил поведінки та нормативних положень, або сам знає їх недосконало і ховає власну некомпетентність за маскою активної діяльності та відсутності вільного часу.

4. *Авторитарний — Обмежена участь («Не буди лихо, доки тихо!»)* — стилістика управлінського спілкування схожа до попередньої, але з невеликою різницею: «Робіть, що хочете, але якщо в мене через вас виникнуть проблеми — помилювання не чекайте!». Відсутність конкретних вказівок створює в групі студентів чи колективі співробітників

