

# ÅÊÎ Í Î Ì ²ÊÀ, Ì ÅÍ ÅÄÆÌ ÅÍ Ø ØÀ ÅÊÎ ËÎ Ä²ß

---

УДК 159. 9:658.3 (075)

М. В. Реуцький, к. психол. н.

## ФЕНОМЕНОЛОГІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА (ЗА КЛАСИФІКАЦІЮ 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 (Шпалинський В. В., Помазан К. А., 2002) та білоруські (Урбанович А. А., 2004) дослідники. Зарубіжні класифікації (Т. Мітчел, Р. Хаус, Дж. Келлі) розширяють 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 проективних. 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. Е. Тунік була запропонована проективна 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.

### I. 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-

ручення подаються у категоричній формі і завжди орієнтовані на досягнення мети, яку сформулював керівник. Влада використовується безпосередньо для досягнення своїх цілей, втілення рішень і як наслідок — отримання визнання [1].

У більшості випадків, подібний керівник особисто пройшов усі етапи виробничого процесу від рядового працівника, керівника середньої, а потім і вищої ланки. Умовою його просування кар'єрними сходинками було сумлінне виконання обов'язків — логічно, що саме цього він вимагатиме від своїх підлеглих. Наче павук у павутинні, він фіксує кожен рух, перебіг процесу у будь-якому відділі чи підрозділі, відчуваючи особисту відповідальність за успіх справи. Суворість авторитарного керівника — це проекція його особистої відповідальності на своїх підлеглих. Спілкування з колективом за допомогою наказів та розпоряджень, яке часто закидають авторитарному керівникові, насправді спричинене тим, що будь-яке незадоволення працівником чи, навпаки, заохочення, має підкріплюватися відповідними документально оформленими фактами.

## **II. Доброзичливо-деспотичний стиль («Ми порадилися — і я вирішив»)**

Цей адміністратор зазвичай посміхається, кладе вам на плече руку, коли слухає вас (або вдає, що слухає), а потім вчиняє так, як вважає за потрібне. Цей керівник дійсно може піклуватися про людей, з якими має справу. Проте ухвалення рішення завжди належить керівникові. Характерні вирази доброзичливого деспота: «Я слухаю вас», «Я розумію, але...», «Ми, можливо, незабаром приймемо вашу пропозицію», «Дайте мені ще трохи про це подумати». Не потрібно багато часу, щоб з'ясувати, що це лише відмовки, а потім почути: «Вперед на повній швидкості у моєму напрямі» [1].

Найтипівішим прикладом доброзичливого деспота є шеф безсмертного Штірліца з кінострічки «Сімнадцять миттевостей весни» — начальник контррозвідки Шеллэнберг, який завжди вислуховував пропозиції та зауваження своїх підлеглих, складаючи їх «під сукно», а потім презентуючи як свої власні, після певного осмислення та творчого доопрацювання. Двері кабінету подібного керівника завжди відчинені для відвідувачів — він систематично збирає скарги співробітників одне на одного, колекціонуючи компромат на своїх підлеглих, які щиро відкриваються йому завдяки його винятковій можливості створювати затишну атмосферу доброзичливості та уважності. Багато уваги приділяє він молодим та амбітним співробітникам, уважно вислуховуючи їхні ініціативи та пропозиції з метою визначення потенційних конкурентів і можливих претендентів на його крісло та посаду. Прихований авторитаризм виявляється в особливій манері маніпуляції співробітниками — так, доручення комусь частини своєї роботи виглядає як висока довіра та особиста прихильність.

Формулювання доброзичливої деспотії найкраще ілюструє такий вираз: «Нам доручили відповідальну роботу — кожен виконуватиме свою частину, а потім я збираю все до купи та звітую!».

## **III. Невтручання («Якось-то воно буде...» — сказала миша в котячих пазурах»)**

Цей спосіб досить віддалений від будь-якого іншого адміністративного стилю. Це хаотичний підхід адміністратора, який, наче страус, ховає голову в пісок у складній ситуації. Він відвертається від тих, хто вчиняє неправильно, дозволяє кожному членові колективу поводитися так, як йому зручно, не піклуючись про об'єктивну оцінку або наслідки. Керівник не сприяє виробленню колективних рішень і не може взяти на себе відповідальність в екстреному випадку. Одна з особливостей цього стилю: підлеглі нічого не знають про засоби контролю за дисципліною, і з цим пов'язано багато проблем. Кожний викладач сам вирішує свої проблеми, при цьому нерідко зазнає невдачі [1].

У більшості випадків невтручання зустрічається в ситуаціях, коли керівником підприємства чи відомства призначається людина, яка не має уявлення про особливості виробничого процесу чи закономірності функціонування організації. На початку діяльності такий адміністратор намагається не чинити радикальних змін — «хай усе працює так, як працює», щоб не виявляти своєї некомпетентності та необізнаності, але з часом, знайшовши собі довірених осіб або заступників, відчуває себе відносно комфортно. Згодом його підлеглі, зрозумівши необізнаність свого керівництва, починають систематично зловжива-

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 керівнику. Невтручення — 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 ієархічній структурі — це головне, і влада безпосередньо пов'язана із зайданим 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 спрошує 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 консультує 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 участию 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 марionетковими — 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 ліквідаються 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, відповіальність 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 тягаря 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 буде 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—Доброчисливо-деспотичний («Конституційна монархія»)* — при такій комбінації підлеглі 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 («I раптом я про щось таке дізнаюся — на-чувайтесь!!!»)* — 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 іх 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 — помилування не чекайте!». Відсутність конкретних вказівок створює в групі студентів чи колективі співробітників

напруження і відчуття небезпеки, що врешті-решт призводить до помилок і радикальних з'ясовин стосунків з керівництвом.

5. Доброчисливо-деспотичний – кооперативний («Ініціатива заохочується,... а може й карається») – поєднання досить поширене в адмініструванні освітньої галузі, коли результати діяльності робочих чи ініціативних груп можуть успішно використовуватися керівником для зміщення своїх позицій, або для прямої вказівки на осіб, які винні в тих чи інших прорахунках чи негараздах. Вдале рішення додає престижу керівникові – хибні дії співробітників інколи ніби не помічаються, з розрахунком на те, що почуття обов'язку та провини буде мотивувати їх на пошуки більш ефективних засобів вирішення проблеми, що постала перед колективом.

### **Висновки**

Управлінське спілкування у галузі освіти на всіх рівнях було і залишається актуальним питанням психології менеджменту так званого «третього» (бюджетного) сектора, який, відповідаючи вимогам сьогодення, поступово комерціалізується. Вищий заклад освіти набуває статусу успішної чи неуспішної установи, у зв'язку з чим для галузі вищої освіти стають актуальними такі категорії, як конкуренція та ефективне керівництво, форми і стилі якого завжди мають вивчатися фахівцями і а коригуватися чи адаптуватися до вимог суспільної та економічної реальності.

### **НІ ЕНІ Є Є?ОДАООДЕ**

1. Туник Е. Е. Определение административного стиля управления / Е. Е. Туник. — Режим доступу: <http://vsetesti.ru/154>, 2007.

І аðаð³æèè ñòðàðò³ ðâéè î áí áî ááéí î äî î óáé³éóâàí î ý î ðâéè î ³øâòî î IÖ l ³æí àðî áí î \_ î àóéèî áî -ï ðàéèò÷í î \_ î éî í Ôâ-ðâí ö³\_ «Ãóì áí ³çì òà î ñâ³òà» (10—12 ÷åðâí ý 2008 ð.)

І аð³éøëà áí ðâäàéö³\_ 19.06.08  
Ðâéè î áí áî ááéí î áî äðóéó 24.06.08

**Реуцький Максим Володимирович** – заступник декана факультету підготовки та перепідготовки.

2í ñòðèòóó áâçí áðâðâí î \_ î ðâðî áî \_ î ñâ³ðè, І ðèæí ³í ðî áñüéà áâðæàáí á áéâââí ³ý áóâ³âí èööâà òà áðð³ðâéòóðè, \_ . Áí ³í ðî í áððî áñüé