

Управленческая культура: лидер и его команда

Александр КУЗИБЕЦКИЙ, проректор по научной работе Волгоградского института повышения квалификации работников образования, профессор

Нателла РОЖДЕСТВЕНСКАЯ, научный сотрудник Волгоградского областного института повышения квалификации специалистов образования

В 1-м, 2-м и 4-м выпусках «НО» за этот год мы начали знакомить вас с различными аспектами управленческой культуры руководителя. Предыдущие статьи посвящены профессиональному общению, культуре делового совещания и деловой беседы.

Сегодня продолжаем эту актуальную тему рассказом о «команде», о способах её создания и эффективности работы в зависимости от лидера и его качеств.

Каждый руководитель стремится создать идеальную команду, члены которой работали бы, как часы, обладали инициативой, чувством ответственности, высокой работоспособностью. И это понятно: не может даже самый талантливый руководитель в одиночку управлять школой, решать все проблемы, находить ответы на все вопросы, возникающие в процессе работы коллектива.

Общепризнано, что команда разрабатывает всегда больше способов решения той либо иной проблемы, чем любой из членов коллектива; что сотрудники любого успешно работающего коллектива мотивируют друг друга. Главный механизм при этом — высокая степень взаимной ответственности и подотчётности каждого члена коллектива, включая и руководителя друг перед другом. Те школы, которые ищут пути эффективной деятельности с гарантией на успех, отдают предпочтение работе именно в команде, понимая, что время, затраченное на её создание, никогда не будет потрачено зря.

Эффективное управление процессами создания и развития команд, успешное принятие лидерских позиций невозможны без знания основ теории лидерства.

Команда как объект управления в образовательном учреждении

Каждый хорошо подготовленный директор понимает: как важно создавать профессиональные команды, уметь это делать, знать мотивы и правила объединения людей для эффективной деятельности, этапы становления и развития команд и те роли, которые принимают на себя члены коллектива. Любая команда объединяется для общего дела.

Первейшая задача руководителя — определить цель ясную и понятную, ясность относительно роли каждого, включая свою собственную, в достижении этой цели.

Чтобы достичь цель, недостаточно собрать группу людей. Надо построить такую систему отношений участников, которая учитывала бы в первую очередь интересы дела, в то же время и личностно-индивидуальные интересы членов коллектива. Успешные коллективы знают: незабываемое ощущение приносит человеку удовлетворение в работе.

Лев Толстой утверждал, что человек нигде не реализуется с такой полнотой, как в любимом деле.

Для успеха дела очень важно, чтобы мастерство и усилия прилагал каждый член команды, работающий в творческом взаимодействии со своими коллегами.

Таким образом, процесс создания команды и организация командной работы предполагают баланс целей, индивидуальных интересов членов группы и коллективных интересов всей школы.

Обычно руководители сосредоточивают своё внимание на проблеме, на общем деле, ибо это наиболее видимая часть. Но ориентация только на проблему может привести к разногласиям в команде: ведь у людей разные интересы — одному нужна моральная поддержка, другой нуждается в самоутверждении («кто я такой в коллективе? На что способен?»), третий

не может работать без доверия, свободы действий, четвёртый — без профессиональной помощи и т.д.

И наконец, интересы группы в целом связаны со стремлением к тесным взаимоотношениям между собой для достижения сплочённости, которая необходима в эффективной работе.

На первый взгляд все три компонента в равной мере пересекаются. Но видимой обычно оказывается только часть, связанная с целью, стоящей перед группой, с делом. Значительная часть жизненных интересов людей и интересов группы в целом спрятана за уровнем видимости — «эффект айсберга».

Только понимая эту специфику, можно оптимально взаимодействовать с группой, стимулируя становление команды. Иначе все намерения успешно работать будут неэффективными.

Для большей определённости разведём два понятия: группа и команда.

Группы и команды легко сопоставлять, если для этой цели использовать общие параметры. Так, в одной из теоретических моделей базовыми показателями являются следующие: взаимозависимость, участие в разработке планов и его реализации; доверие и понимание; общение; навыки, приобретённые при обучении; конфликт; принятие решений. Из сравнительных характеристик видно, что группы и команды отличаются степенью проявления этих показателей

Сравнительные характеристики групп и команд

Степень проявления показателя:

1. Для группы
2. Для команды

Взаимозависимость

1. Часто низкая.
2. Высокая степень взаимовыручки. Время не тратится впустую.

Участие в разработке плана и его реализации

1. Пассивное, неохотное.
2. Высокая степень отдачи.

Доверие и понимание

1. Недоверие членов к действиям других. Вопросы не поощряются. Возражения не принимаются.
2. Высокое. Вопросы поощряются. Идеи, возражения принимаются.

Общение

1. Не откровенное. «Игра в игры», манипуляции, нетерпимость к критике.
2. Откровенное, правдивое, открытое. Проявление уважения к мнению других и благодарность за их понимание. Терпимость к критике.

Профессиональные навыки, приобретённые при обучении

1. Часто не принимаются во внимание.
2. Поощряются и используются в команде.

Конфликт

1. Часто не разрешается. Ухудшение взаимоотношений.
2. Ведётся конструктивная работа по его разрешению.

Принятие решений группы

1. Иногда принудительное. Послушание считается важнее, чем положительные результаты команды.
2. Высокая степень участия. Положительные результаты гораздо важнее послушания.

Задание: Используя эти параметры, проанализируйте, пожалуйста, характеристики вашего образовательного учреждения. определите, какие признаки преобладают — группы или команды. В чём суть понятия «команда», по вашему мнению.

Базовое понятие

Команда — это организованная для определённой цели группа людей, которые понимают взаимозависимость и необходимость сотрудничества, имеют твёрдую установку на совместную, эффективную деятельность и способы на подотчётность команде (П. Карстанье,

К. Ушаков, 1995).

Неверным будет считать, что, зная эти характеристики, любой руководитель сможет из группы сделать команду. Исследования, проведённые в группе, объединившейся для решения проблемы, указывают на то, что группа далеко не сразу и далеко не всякая становится командой.

В теории рассматривают пять стадий зрелости команды, отражающие определённые уровни её развития, что проявляется в содержательно-целевой направленности отношений и деятельности, в поведении участников команды и руководителя.

Стадия первая: знакомство и создание команды

Формирование команды начинается со знакомства её членов. Это не просто формальное знакомство. Для предстоящей совместной работы важно, чтобы богатство личности, достоинства, недостатки и индивидуальные навыки каждого стали главным общим «ресурсом» и были осознаны и приняты всеми. Предстоящая совместная работа требует, чтобы члены команды понимали и принимали общие цели. Таким образом, постановка целей — важнейшая задача первой стадии. Только общее дело, общая цель могут придать смысл самому существованию команды. На первой стадии люди ведут себя формально и вежливо, мнения всех членов команды тактично выслушиваются, при этом сохраняются статусные отношения: мнение «начальства» признаётся более значимым, точно так же мнение опытных учителей более весомо, чем молодых, и т.п. На первой стадии в команде появляется лидер (если он не назначен), вырабатываются свои правила и процедуры: как собираться, как проводить совещания, сколько времени они будут занимать, какие вопросы обсуждать, что контролировать и т.п. Такую процедуру можно проделать и в установившемся коллективе, если в действиях его есть какие-то неопределённости. Важно, чтобы каждый член команды чётко знал, какая перед ним стоит проблема, что от него ожидают.

Стадия вторая: конфликт (штормовой этап)

Это самая трудная стадия жизненного цикла развития команды. Здесь ставится под сомнение всё из достигнутого на первой стадии: кого-то перестает устраивать режим работы и принятые нормы и правила, кто-то сомневается в постановке задач, не согласен с выбранными приоритетами, у кого-то появляются претензии к руководителю, наружу выплёскиваются эмоции, переживания, проявляются личностные позиции, обнаруживается поляризация точек зрения, появляется сопротивление статусным отношениям, происходит перераспределение ролей, а иногда и появляются новые лидеры. Успех дальнейшей работы зависит от того, сумеет ли коллектив преодолеть трудности или, не справившись с ними, начнёт распадаться, деградировать.

Стадия третья: нормализация

На этой стадии роли каждого проясняются, возникает рабочая обстановка, команда «приходит в норму»: начинается чёткое планирование, оговариваются принципиальные позиции, устанавливается взаимопонимание между членами, возникает чувство принадлежности к команде, люди становятся свободнее в суждениях и не боятся высказывать своё мнение. Для этой стадии характерно чувство взаимной поддержки.

Стадия четвёртая — результативная работа

На этой стадии члены коллектива знают сильные и слабые стороны друг друга, используют их для достижения наилучшего результата в работе. Теперь можно несколько снизить внимание руководителя к взаимоотношениям. Наиболее эффективный стиль деятельности руководителя на этой стадии — участие и делегирование полномочий, поощрение достижений, поддержка темпа работы и энтузиазма членов команды.

Стадия пятая: кризис

На каком-то этапе в команде наступает кризис. Руководителю теперь снова приходится обращать внимание на взаимоотношения, поддерживать коллег. Руководитель должен уметь подводить итоги, организовывать торжества-презентации результатов командной деятельности, с тем чтобы каждый член команды испытывал удовлетворение от выполненной работы.

Особенности каждой стадии зрелости команды, соответствующие стили поведения руководителя и специфика поведения членов команды систематизированы ниже (Н. Дерзкова, 1996).

Стадии развития команды и стили руководства

1. Поведение руководителя команды
2. Поведение участников команды

Стадия развития команды	Основная особенность этапа	Стиль руководства
<i>Знакомство</i>	<i>Осознание</i>	<i>Предписание</i>
	1. Основное внимание — задаче, её разъяснению и уточнению. Мало внимания — взаимоотношениям. 2. Неопытность и нерешительность при взаимодействии с другими членами команды.	
<i>Конфликт или штормовая стадия</i>	<i>Конфликт</i>	<i>Убеждение</i>
	1. Много внимания — взаимоотношениям, решению конфликтов. Меньше — задаче. 2. Неопытность, но желание работать, уточнение целей и своего места в команде	
<i>Вхождение в норму (нормализация)</i>	<i>Соучастие</i>	<i>Сотрудничество</i>
	1. Основное внимание — взаимоотношениям, мотивации, созданию атмосферы помощи и поддержки. 2. Опытность, свобода при обмене мнениями, некоторая нерешительность при принятии решений.	
<i>Результативная работа</i>	<i>Результативность</i>	<i>Делегирование</i>
	1. Ориентация на поддержание темпа работы и энтузиазма сотрудников. 2. Опытность и желание работать, чувство гордости за команду.	
<i>Расформирование</i>	<i>Подведение итогов</i>	<i>Сотрудничество</i>
	1. Основное внимание — взаимоотношениям, поощрение и поддержка участников команды. 2. Опытность, удовлетворение от работы в команде, но некоторая растерянность	

Задание: Продолжите анализ состояния предметной кафедры или методического объединения в вашем образовательном учреждении: какая стадия развития реализуется в данный момент? Оцените оптимальность стиля руководства и поведения участников.

Каждый руководитель мечтает о построении идеальной команды. Для этого, как уже говорилось, очень важно найти оптимальное соотношение потребностей людей с потребностями общего дела. Для этого членам команды нужно обеспечить хорошую занятость делом, возможность профессионального развития, надо признавать индивидуальный опыт, хвалить за хорошую работу. Необходимо также вырабатывать критерии успеха.

Сохранение команды зависит от сохранения её баланса, духа, динамики, хорошо продуманных встреч, хорошей коммуникации, наделения полномочиями членов команды.

Роли, необходимые для эффективно работающих команд

Директор школы (лидер) изучил сильные стороны членов педагогического коллектива и использует эти качества для выполнения задачи, ведя за собой людей.

— *Разработчик идей* (или творческий мыслитель): изучив потенциальные возможности новых предложений, идей, готов их развивать, совершенствовать.

— *Радикал*: думает нетрадиционно, не принимает житейскую мудрость.

— *Гармонизатор*: работает на установление психологической комфортности всех членов команды.

— *Технический эксперт*: вносит свой вклад в действия команды тем, что предоставляет специальную информацию, опираясь на опыт, знание дела.

— *Организатор*: непосредственно организует работу, вдохновляет всех членов команды, делает так, чтобы дело сдвинулось с «мёртвой точки».

— *Критик*: тщательно все контролирует, проверяет до принятия решения, он антипод мыслителю, разработчику идей.

Организуя работу педагогов в команде с целью решения какой-то проблемы, директор, завуч, руководители МО должны иметь полное представление о команде, о её возможностях, сильных и слабых сторонах. Каждый член команды несёт личную ответственность за общий успех. Распоряжения лидера, обоснованно принявшего эту роль, — закон для всех членов команды, каждый из которых волен принимать решения самостоятельно в пределах своей роли.

Каждая команда требует постоянной (длительной) миссии и сменяющихся проблем для решения. Есть миссии краткосрочные, но в этом случае объединение людей — это *целевая группа*, организуемая для преодоления потребностей момента. Всякая команда нуждается в ясной, значимой и чётко очерченной проблеме. При этом всё время должна поддерживаться обратная связь от целей к работе и достижениям всей команды и каждого сотрудника.

Сильные стороны команды очевидны: каждый всегда знает, как работает целое и ответствен за это; команда восприимчива к новым идеям и новым способам деятельности; команда высоко адаптивна; это лучшее средство для преодоления функциональной разобщённости.

Но команды имеют и серьёзные *недостатки*, связанные с тем, что:

— нет ясности, если лидер её не создаст;

— низка стабильность;

— требуется неустанное внимание к управлению, к отношениям людей между собой;

— большая часть энергии членов команды уходит на поддержание «рабочего хода», ибо ничто не делается автоматически;

— понимание общей проблемы членами команды произвольно, не влечёт понимание собственных специфических задач;

— можно интересоваться тем, что делают другие, забывая о собственной работе;

— существует необходимость постоянно объяснять, что именно пытается сделать команда, над чем работает, чего добилась;

— требуются высокая самодисциплина и добровольная ответственность, на которые способны не все.

Руководитель школы должен понимать, что уровень зрелости команды и стиль руководства взаимосвязаны. Как каждый этап развития команды требует определённого стиля руководства, так и изменение руководителем стиля может способствовать эффективному развитию команды, а может вернуть её назад.

Для эффективного управления важно знать, на каком этапе развития находится в данный момент команда, каких результатов от неё ждать, как оценить её эффективность. Для этого необходимо применять специальные диагностики.

В литературе известна методика оценки эффективности команды по десятибалльной шкале. Суть её в том, что руководитель и все члены команды оценивают по десятибалльной системе каждый показатель «Шкалы оценки показателей уровня развития команды».

Шкала оценки показателей уровня развития команды

Инструкция. Поставьте оценку каждому из качеств вашей команды:

высший балл — 10;

низший балл — 1.

1. Осознание командных целей.

Члены команды понимают суть стоящих перед командой целей и разделяют эти цели.

2. Коллективизм.

Для взаимоотношений между членами команды характерны внимание, дружелюбие и заинтересованность.

3. Согласование позиций.

Конфликты в команде «не спускаются на тормозах», а открыто разбираются и улаживаются.

4. Терпимость к чужому мнению.

Мнения всех членов команды внимательно выслушиваются, не отвергаются, а обсуждаются и принимаются во внимание.

5. Коллегиальность в работе.

Все члены команды постепенно вовлекаются в процесс принятия решений.

6. Поддержка.

Члены команды знают индивидуальные особенности друг друга, уважают их, оказывают друг другу помощь и поддержку.

7. Вовлечённость в работу.

Члены команды предлагают идеи и вносят свой вклад в достижение общих результатов.

8. Чувство гордости.

Члены команды ценят идеи и вклад каждого в общее дело, гордятся своей принадлежностью к команде.

9. Признание достижений.

Члены команды осознают общекомандные достижения и воздают им должное.

10. Чувство удовлетворения.

Члены команды удовлетворены публичным признанием достигнутых результатов.

Суммарный показатель: _____

Сначала оценивание проводится индивидуально, затем в группе организуется обсуждение каждого показателя и выставляются согласованные групповые показатели, определяется суммарный показатель команды, который равен среднему арифметическому суммарных показателей всех членов команды.

Анализ практических материалов (Н.П. Дерзкова и др.) показывает, что к моменту завершения стадии «*Знакомство и создание команды*» суммарный показатель достигает, как правило, достаточно высоких значений (от 75 до 85), что объясняется верой в успех своего дела и большими ожиданиями в отношении своих коллег. «Штормовой» стадии развития команды соответствуют значения суммарного показателя в среднем от 45 до 65.

Если команде удалось преодолеть конфликты и перейти на следующую стадию, то рейтинг уровня развития команды начнёт постепенно расти и достигнет первоначальных значений, что будет означать завершение стадии «*нормализации*». Такую команду принято называть зрелой, работоспособной, сплочённой.

Для этапа эффективной работы будет характерен дальнейший рост суммарного показателя, который достигнет своего максимального значения (90 и выше) на стадии подведения итогов.

Для диагностики уровня развития команды руководителю необходимо сопоставить суммарные показатели, а также оценки, выставленные членами команды по каждой позиции в отдельности. Оценки, выставленные членами команды при индивидуальном и групповом оценивании, скорее всего, не совпадут. Индивидуальные оценки, как правило, оказываются выше коллективных на стадии «*знакомства*» и, наоборот, ниже — на стадии «*нормализации*». Если предложить оценочный лист команде, находящейся на стадии конфликта, то разброс оценок по всем позициям будет очень большим, и при коллективном обсуждении почти не удаётся договориться об общей оценке. Для стадии эффективной работы характерен высокий процент совпадений индивидуальных и групповых оценок. Такова суть внутрикомандного мониторинга эффективности, осуществляемого самими членами команды. Для руководителя

это удобный «инструмент» управленческого анализа процесса становления и развития трудового коллектива.

Задание. Используя описанную методику, оцените уровень развития команды в вашем образовательном учреждении. Сравните результаты оценки с ранее полученными выводами.

Особый интерес для практики управления имеют процедуры создания административных команд в образовательных учреждениях. Специфика здесь состоит в том, что если заведующие кафедрами, руководители МО, педагоги каждый по-своему решают в учреждении образования какую-либо одну специфическую главную проблему, то у административного руководства всегда совокупность проблем.

Это, *во-первых*, проблема миссии учреждения, т.е. ответа на вопрос: в чём наше предназначение и в чём оно должно состоять? Это связано с постановкой целей разного уровня, разработкой стратегий и принятием сегодняшних решений ради завтрашних результатов. Для решения этой проблемы необходимо видение всего учреждения в целом; способность принимать решения, затрагивающие все учреждения; баланс потребностей и целей сегодняшнего дня с потребностями завтрашнего; стремление направлять человеческие и финансовые ресурсы **на достижение ключевых результатов**.

Во-вторых, это проблема установления стандартов деятельности и поведения в учреждении («у нас так не делается»), т.е. ликвидация, как правило, всегда большого разрыва между тем, что учреждение официально декларирует, и тем, что оно фактически делает. Приходится заниматься перспективами и ценностями, причём в контексте забот учреждения в целом.

В-третьих, это проблема ответственности за эффективную организацию взаимодействия людей; нужно развивать человеческие ресурсы, продумывать организационную структуру учреждения, для чего необходимо видеть не только учреждение в целом, но и каждого человека.

И, *наконец*, это проблема отношений с внешней средой: органами управления образованием, другими образовательными учреждениями, родителями, сторонними инвесторами и др.

Кроме того, существуют церемониальные функции — приёмы, торжества, встречи и проч.

Перечисленные проблемы — «сверхзадачи» административного руководства. Помимо них есть ещё множество оперативных. Но эти задачи определяют вопросы «жизни и смерти» образовательного учреждения. Они требуют для своего решения разных способностей и темперамента — способности к анализу, продумыванию, взвешиванию альтернатив, увязки разногласий, способности к быстрым и решительным действиям, умения оперировать абстрактными идеями, концепциями, расчётами, цифрами, понимания людей, живого интереса и уважения к ним. Некоторые проблемы требуют того, чтобы человек работал над ними самостоятельно и в одиночку, другие — умений действовать в группе, публично выступать, производить хорошее впечатление. Хорошему руководителю-администратору приходится всегда быть наготове и выполнять по меньшей мере четыре роли: *человека мысли, человека действия, человека публики, человека, разбирающегося в людях, психолога*. Эти роли требуют особых способностей, которые почти никогда не совмещаются в одном человеке. Практически невероятно, чтобы один человек объединял в себе все столь разные качества, которых требуют эти профессиональные роли.

Поэтому для эффективного управления необходимо комплектовать команды административного руководства из специалистов, которые выполняли бы соответствующие профессиональные роли.

Хорошо функционирующая команда административного руководства — та, в которой:

- отправной точкой является анализ «сверхзадач», решаемых администраторами;
- каждая из этих «сверхзадач» закрепляется за человеком, который несёт за неё прямую и полную ответственность;
- ответственность в команде соответствует личностному складу, квалификации, тем-

пераменту членов команды;

Чтобы быть эффективной, команда должна соответствовать следующим эмпирическим правилам, впервые сформулированным П. Друкером:

1. Каждый, кто несёт главную ответственность за какую-то область, имеет в ней решающее слово. Эффективное руководство требует, чтобы ни один подчинённый не мог апеллировать по поводу решения одного члена руководства к другому. Каждый член руководства говорит от имени всей команды. В противном случае начинаются интриги и политиканство, подрывающее авторитет всего учреждения.

2. Никто не принимает решений в делах, за которые он не несёт главной ответственности. Если ему приносят такой вопрос, он должен отослать его коллеге, ответственному за эту проблему. Лучше всего, чтобы члены команды даже не высказывали мнений о делах, находящихся за пределами своей сферы ответственности.

3. Команда нуждается в руководителе, который должен быть не начальником, не боссом, не хозяином, а *лидером*, способным в момент кризиса принять ответственность на себя.

4. Каждый должен принимать решения в *своей* сфере. Но некоторые решения должны принимать коллективно — только всей командой, или, по крайней мере, коллективно обсуждаться. Лучше всего заранее определить, к каким областям относятся эти решения (продумывание миссии учреждения; обновление образовательного процесса; финансирование; основные кадровые решения и т.п.).

Эти решения не принимаются ни простым распоряжением, ни голосованием, требуют тщательного «промысливания», обдумывания, внимательного обсуждения и объединения опыта разных специалистов учреждения.

Быть лидером — значит быть образцом в глазах остальных членов команды. Лидеру свойственны честность, справедливость, понимание, спокойствие, безупречная нравственность.

Позиции лидера в руководстве коллективом, типы поведения и профессиональные качества эффективного менеджера образования

Важнейший поворот во взглядах на средства контроля за поведением людей в организации произошёл в XX столетии и был связан с переходом от формальной власти и физического насилия к лидерству. Мы можем совершенствовать управленческие способности, если признаем, что контроль за поведением людей заключается в избирательной адаптации к человеческой природе, а не в попытках подчинить человека нашим желаниям.

Способность влиять на людей не является простой функцией власти. Скорее, это функция, предполагающая соответствующий отбор средств взаимодействия. Поэтому лидерство — это определённое социальное отношение.

Лидерство как управленческий феномен давно привлекает внимание исследователей. Общеизвестно, что влияние лидера на успех дела, на взаимоотношения между людьми весьма велико. Руководители, работающие в авторитарном стиле требований, послушания и подчинения, получают себе подобных послушных подчинённых, которые выполняют поставленную задачу по принципу: нами командуют, мы подчиняемся. Люди в такой команде не могут внести личного вклада в выполнение задачи, а многие идеи будут «похоронены». И хотя работа будет идти, но далеко не лучшим образом.

Руководители, работающие в стиле сотрудничества, также могут добиться успеха, однако это удаётся, как правило, людям властного типа. В целом каждый член коллектива обучается руководить так, как им руководят, поэтому поведение руководителя в целом влияет и на поведение членов коллектива. Тактичный руководитель, который уважает интересы каждого члена, порождает этим такое же уважение и в команде, среди её членов. Лидер, который строит свою работу на панибратстве, в ответ будет получать не уважение, а снисходительность.

Задание. Подумайте, какие качества и особенности поведения директора школы делают его лидером? От чего это зависит? Считаете ли вы себя лидером в коллективе? Почему?

В 30-е годы сформировалось в теории лидерства направление, которое было названо «поведенческим». Именно в этот период изучение различных моделей поведения и наборов характеристик, типичных для руководителя, привело к возникновению понятия «стиль руководства» и к попыткам типологии стилей поведения лидеров.

Стили руководства классифицировались по разным основаниям. В рамках «поведенческого подхода» наиболее известна типология, опирающаяся на соотношение двух параметров: взаимоотношений и способов взаимодействия руководителя с подчинёнными (К. Левин, 1938). В соответствии с этим рассматриваются три основных управленческих стиля: авторитарный, демократический, либеральный.

Стили поведения лидера

Стили руководства:

1. авторитарный
2. демократический
3. либеральный

Характер взаимоотношений

1. Единоначалие. Единоличное принятие решений. Самостоятельное решение большинства вопросов.
2. Распределение полномочий между руководителем и коллективом. Обсуждение принимаемых решений. Единоличное решение срочных, оперативных вопросов.
3. Ожидание указаний сверху. Отсутствие активного участия в управлении коллективом. Роль посредника между вышестоящей организацией (учредителями) и коллективом.

Способ взаимодействия с подчинёнными

1. Методы управления: приказы, указания, строгий контроль. Жёсткая требовательность. Инициатива сотрудников не поощряется.
2. Методы управления: просьбы, рекомендации, советы, редко — приказ. Систематический контроль; поощрение положительных результатов. Требовательность, справедливость, вежливость.
3. Методы управления: уговоры, низкая требовательность, случайный контроль; равнодушие, мало работает с людьми, критику выслушивает, но ничего не меняет.

Хотя автор типологии К. Левин считал наиболее эффективным демократический стиль, современные исследователи сходятся во мнении, что ни один из выделенных стилей не проявляется в «чистом виде», а применение демократического стиля не всегда бывает эффективным. Поэтому в последние годы стали рассматривать так называемые смешанные стили: авторитарно-демократический и др. Считается, что правильный выбор менеджером стиля управления в существенной мере определяет его лидерские позиции в коллективе.

Задание. Оцените собственный профессиональный опыт руководителя. Какому стилю управления вы отдаёте предпочтение? Почему? Помогает ли это удерживать вам лидерские позиции в коллективе?

В дальнейшем были выделены два важных стиля руководства. Первый управленческий стиль, когда тщательно анализируется деятельность с позиций постановки задач и способов её выполнения, получил название «транзакционного лидерства» (лидерство, ориентированное на задачу).

В транзакционном лидерстве руководитель мог проявить широкий диапазон стилей руководства:

Возможное награждение: *руководитель награждает, поощряя своих членов коллектива за достигнутый уровень выполнения задания.*

Управление по исключению: *руководитель принимает меры только тогда, когда есть очевидность незапланированного.*

Управление по принципу невмешательства: *руководитель полностью возлагает ответственность на своих подчинённых, предоставляя им решать проблемы.*

При более пристальном анализе деятельности опытных руководителей исследователи, однако, обнаружили, что характер организованных процессов не объяснял стимулы, степень

вдохновения самых деятельных руководителей. Они заметили, что иногда руководители и их подчинённые способствовали переходу друг друга на более высокие уровни мотивированности и нравственного поведения.

Другими словами, и руководители, и подчинённые, а также и социальная система, в которой они выполняют свои должностные функции, трансформируются. Появляется термин «трансформационное лидерство», отражающий новый тип поведения руководителя — лидерство, ориентированное на внимание к подчинённым.

Лидеры, ориентированные на внимание к подчинённым, воспринимаются как:

Бросающие вызов ситуации: ищут возможности, экспериментируют, даже идут на риск, чтобы изменить ситуацию.

Воодушевляющие подчинённых перспективой дела: видят перспективы дела, организуют поддержку, взаимовыручку подчинённых с целью достижения намеченного.

Дающие возможность действовать другим: поощряют сотрудничество, поддерживают подчинённых, заботятся о развитии членов своего коллектива.

Ищущие способы решения задач: дают образцы поведения и дела, советуют подчинённым способы выполнения, помогают реализовать поставленные задачи полностью, анализируют каждый шаг.

Поощряющие за смелость: замечают достижения подчинённых и находят способы это отметить.

У руководителей ряд деловых качеств:

Ясность ума: координируют внимание подчинённых на главных идеях.

Коммуникабельность: умеют привлечь внимание слушателей, легко устанавливают обратную связь с людьми.

Последовательность: люди доверяют их поступкам, так как у них слово не расходится с делом; всё делают точно, своевременно, правильно.

Забота: выражают и демонстрируют на деле уважение и заботу о людях.

В дополнение к сказанному лидеры, ориентированные на внимание к подчинённым, обладают уверенностью в себе, потребностью быть у власти (но не столько для того, чтобы возвыситься над кем-то, а чтобы делиться ею) и умением прогнозировать.

Стиль лидерства, направленный на внимание к подчинённым, подчёркивает значимость личного примера, так же, как и профессиональных умений. Пример, приведённый ниже, характеризует главного инспектора образования в Великобритании (его должность эквивалентна должности заведующего отделом образования районного либо городского масштаба). Тип его лидерства направлен на заботу о подчинённых.

Семь качеств лидера

Лидер должен быть бодр и оптимистичен.

Второе его качество — приветливость и готовность действовать.

Лидер обязан быть хорошим слушателем.

Он должен быть внимательным и пунктуальным.

Пятое качество лидера — способность оценить подчинённых, похвалить их и осудить.

Умение управлять изменениями — важное качество лидера.

Иметь ясную образовательную политику и быть личным примером во всём — в работе, в поведении, в отношениях.

Параметры, на которые ориентируются трансакционное и трансформационное лидерства, полярны. В 1971 г. Р.Р. Блейк и Дж. С. Моутон предприняли попытку объединить эти два подхода и построить типологию управленческих стилей, опирающихся на соотношение: а) степени проявления руководителем заботы о людях (ориентация на людей); б) заботы о результатах труда (ориентация на задачу). Управленческие стили, выделенные авторами, можно наглядно представить в координатной плоскости «Ориентация на людей — ориентация на задачу» («управленческая решётка» Р. Блейка и Дж. Моутон.

Управленческая решётка (Р. Блейка и Дж. Моутон)

По вертикали - ориентация на людей

По горизонтали - ориентация на задачу

9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5				5.5					
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

На рисунке для обозначения управленческих стилей использована двойная нумерация:

Стиль 1.1 — «Нищее управление». Руководитель прилагает минимум усилий для выполнения необходимой работы, достаточной лишь для того, чтобы сохранить организацию.

Стиль 9.1 — «Режим подчинения». Руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, пренебрегая при этом интересами людей.

Стиль 5.5 — «Компромисс». Баланс между необходимостью выполнять работу и поддерживать моральное состояние людей на удовлетворительном уровне.

Стиль 1.9 — «Уютное управление». Внимательное отношение к людям создаёт приятную дружественную атмосферу в организации.

Стиль 9.9 — «Кооперативный менеджмент». Выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создаёт отношения доверия и уважения, способствует эффективности дела.

Авторы типологии считали, что стиль 9.9 «Кооперативный менеджмент» — самый эффективный, наиболее предпочтительный, «универсальный».

Задание. Попробуйте определить возможности своего лидерства в случаях реализации каждого из перечисленных стилей управления.

В 70-х годах управленческие стили начали изучать с позиции теории систем. В рамках системного подхода произошёл отказ от «универсализма» и возник так называемый «ситуационный подход в управлении». Основное положение теории ситуационного управления состоит в том, что не существует «идеального» способа управления, а эффективность зависит от адекватности действий руководителя в соответствии с особенностями «ситуации».

Ситуативная модель руководства состоит из нескольких этапов, через которые надо пройти, чтобы понять, какой стиль подходит для решения задачи. Модель различает два основных типа поведения: **директивный**, характерный для авторитарного руководителя, который структурирует и контролирует работу подчинённых; **поддерживающий**, присущий демократическому руководителю, где работа распределяется между людьми; они стремятся к ответственности, их поддерживают, им помогают, их поощряют.

В рамках теории «ситуационного управления» П. Херси и К. Бланшар (1977) предложили оригинальную типологию управленческих стилей, используя «принцип двойного деления». В этих моделях сильная ориентация на людей означает, что для руководителя важно, каков микроклимат в коллективе (группе, команде), насколько ему удалось заинтересовать со-

трудников работой, получают ли они удовольствие от её выполнения.

Ориентация на задачу, по П. Херси и К. Бланшару, — это степень структурированности задания: формулирует ли менеджер задание, лишь обозначая проблему, или чётко указывает подчинённым, что и как должно быть сделано для её решения, в какие сроки и каким должен быть результат.

В данной типологии при характеристике того или иного стиля не просто говорится о том, что им присуща высокая или низкая ориентация на людей, на задачу, а рассматриваются эти характеристики относительно других стилей. При этом анализируются четыре основных стиля лидерства: указание; инструктирование; поддержка; делегирование.

Для того чтобы определить, какой стиль лидерства наиболее подходящий, лидеру необходимо *установить уровень зрелости* коллектива.

Уровень зрелости характеризуется *компетентностью и приверженностью* работника данному делу. Учёт руководителем уровня зрелости позволит ему выбрать соответствующий стиль лидерства для успешного выполнения задачи.

У людей могут быть различные сочетания компетентности и приверженности в зависимости от многообразия обстоятельств. Бывают случаи, когда подчинённый компетентен и имеет желание выполнять конкретное задание, но не уверен в себе. Чтобы повысить уверенность человека в себе, руководителю придётся оказывать помощь, поощрять (стиль лидерства — поддержка). Некоторые работники, например, вновь принятые, как правило, имеют огромное желание выполнить работу, но не знают, как это сделать (стиль лидерства — указания), поэтому им больше необходим инструктаж, что и как делать, контроль. Члены команды, которые могут и хотят выполнять работу самостоятельно, без опеки, требуют стиля руководства — делегирования, ибо их уровень зрелости весьма высок. Руководителю надо делегировать ответственность за принятие решений, подчинённые будут сами действовать. В противном случае они потеряют интерес к работе.

Ситуативное руководство

1. Описание уровня зрелости коллектива
2. Стиль лидерства

Уровень зрелости, 3

3₁

1. Низкая компетентность, сильная приверженность
2. Указание: структурирует, контролирует, проводит обсуждения и разъясняет

3₂

1. Средняя компетентность, слабая приверженность
2. Инструктаж: даёт указания, оказывает помощь

3₃

1. Высокая компетентность, изменяющаяся приверженность
2. Поддержка: поощряет, слушает, оказывает содействие

3₄

1. Высокая компетентность, сильная приверженность
2. Делегирование: возлагает ответственность за принятие решений и выполнение заданий

Исследователи продолжали анализировать качества, составляющие образ эффективно работающего руководителя. Накопленный материал позволял оценить, насколько люди подходят либо не подходят на должность руководителя организации. Так появилась *оценка основных умений руководителя*. Попытки оценочных действий основных умений были сделаны вначале в США, затем оценки компетентности были несколько адаптированы применительно к разным странам и культурам. Они весьма успешно применялись повсюду, поскольку реально могли оказать помощь начинающему руководителю, и многие анализировали свою деятельность сквозь призму данных оценочных качеств, умений лидера.

Роль руководителя школы сегодня изменилась, он перестал быть контролёром, руково-

дителем «на пьедестале».

Некоторые исследователи подразделяют основные поведенческие стороны руководителей на две группы: положительные и отрицательные. Это весьма полезно, ибо руководители при первом же взгляде на список начинают анализировать, как они сами действуют.

Итак, что отличает поведение хорошего руководителя?

Профессиональные качества, которыми должны обладать руководители (предложены Национальным образовательным центром аттестации в Оксфорд-Брукс Университете)

Качества администратора

1. Умение проанализировать проблему, рассмотреть её со всех сторон

Способность подобрать относящиеся к делу акты, проанализировать имеющуюся информацию, расчленив её на определяющие, важные элементы проблемы, целенаправленно собирать все относящиеся к проблеме факты

2. Рассудительность

Способность трезво и здраво мыслить, делать логические выводы, принимать профессионально грамотные решения, основанные на имеющейся информации. Умение идентифицировать нужды образования, расставить приоритеты. Способность оценить критически деловую переписку

3. Организаторские способности

Способность планировать, составлять графики, очередность выполнения заданий, контролировать работу других. Умения использовать имеющиеся ресурсы оптимально, работать с «ворохом» документации и требовать одновременно выполнения в сроки предписания

4. Решительность

Способность своевременно, по необходимости, принять решение (вне зависимости от его качества) и быстро действовать в критической ситуации

Личностные характеристики

1. Лидерство

Умение вовлечь людей и нацелить их на выполнение задачи; способность уловить тот момент, когда подчинённым действительно нужна помощь руководителя; умение эффективно взаимодействовать, сотрудничать с коллективом и вести его к намеченной цели

2. Отзывчивость

Способность принимать во внимание нужды персонала; заботиться о коллективе и о каждом. Умение разрешить конфликт, ладить с людьми разного происхождения, умение эффективно работать с людьми, склонными к эмоциональным переживаниям; психологические умения и знания (кому сказать, что сказать и в какой форме)

3. Стрессоустойчивость

Способность работать с оппозицией в условиях «давления сверху», способность думать самостоятельно

Коммуникативные умения

1. В процессе беседы

Способность преподнести факты, подобрать убедительные доводы для прояснения ситуации

2. В процессе деловой переписки

Способность ясно излагать мысли в письменной форме; вести переписку с разной категорией людей

3. В профессиональной деятельности

Способность к управленческой коммуникации

Широта кругозора личности

1. Круг интересов

Способность дискутировать в разных областях знаний: политике, образовании, разбираться в текущих событиях, экономике. Наличие желания лично участвовать во многих делах

2. Личная мотивированность

Потребность во всех сферах деятельности достичь каких-либо результатов. Работа приносит удовлетворение человеку. Способность к самооценке

3. Образовательные ценности

Имеет собственные хорошо обоснованные взгляды на образование; восприимчивость к новым идеям и изменениям

Руководителям, желающим узнать о сформированности этих умений, предлагается пройти тестирование, где им приходится решать проблемные ситуации, отвечать на вопросы интервью, дискутировать по проблемам и т.д.

В процессе этой работы опытные специалисты наблюдают за ними, беседуют, а затем соглашаются дать заключение о наличии умений. Руководителям дают советы, как они могли бы совершенствовать свои умения в менее успешных сферах деятельности.

Видно, что авторы предложенного перечня рассматривают *лидерство* как личностную характеристику эффективно работающего руководителя в сфере образования, которая предполагает умение вовлечь людей, нацелить их на выполнение задачи, оказать своевременную помощь, организовать эффективное сотрудничество с коллективом на пути к намеченной цели.

Свою шкалу разработал Х. Дженкинс (1991), связывая перечень умений с поведением руководителей, которые в своей деятельности их демонстрируют.

Перечень умений, отличающий эффективно работающих руководителей сферы образования (по Дженкинсу)

Предвидение

- Чётко излагает свой взгляд на вещи, развивает его
- Умеет воплотить в жизнь свои идеи
- Планирует этапы реализации своих идей

Передача полномочий

- Создает новые структуры
- Делится властью с коллективом
- Создает команды, способные работать самостоятельно

Создание благоприятного микроклимата

- Заботится о коллективе, ценит его
- Создает атмосферу открытости
- Подбирает коллектив, продвигает его членов по служебной лестнице справедливо

Ориентация на директивное лидерство

- Последовательно претворяет в жизнь образовательную философию
- Ориентирован на лидерство
- Сторонник вмешательства в события

Требование высокого качества работы

- Вкладывает все свои умения руководителя, чтобы обеспечить высокое качество работы
- Всегда контролирует качество выполненной работы
- Рассматривает педколлектив как ключ к достижению успеха

Ориентация на сотрудничество, приносящее удовлетворение подчинённым

- Делегирует сотрудникам полномочия действовать
- Откликается на конструктивное сотрудничество с подчинёнными
- Предпочитает сотрудничество соревнованию

Готовность рисковать

- Создает инновационную среду
- Преодолевает все барьеры на пути к цели

- Поддерживает инициаторов нововведений

В некоторых теоретико-практических моделях противопоставляются статусы администратора и лидера.

Лидер

1. Думает, как поощрить персонал, лучше работать и более думает о делах команды
2. Легко сходится с людьми
3. Не имеет каких-либо явно выраженных привилегий
4. Управляет, расхаживая по учреждению
5. Приезжает на работу рано — уезжает поздно
6. Любит слушать
7. Доступен для всех
8. Не боится сам принимать решения
9. Скромен
10. Смело берётся решать самые сложные проблемы
11. Настойчив
12. Терпим к открытому несогласию
13. Знает сотрудников по именам
14. Если надо, не брезгует черновой работой
15. Доверяет людям
16. Часто берёт вину на себя
17. Отдаёт должное другим
18. Может уволить плохого работника
19. Любит разговор «с глазу на глаз»
20. Последователен и честен по отношению к персоналу
21. Откровенен
22. Держит обещания
23. Скромный кабинет
24. Думает, что в компании есть как минимум два достойных преемника
25. На первом месте всегда интересы учреждения
26. Принимает на работу умных людей, профессионалов

Администратор

1. Думает о личном статусе: что скажут о нём другие
2. Тяжело сходится с людьми
3. Имеет явно выраженные привилегии
4. Управляет, не выходя из кабинета
5. Приезжает поздно
6. Любит говорить
7. Труднодоступен для подчинённых
8. Ничего не делает без комиссий и консультаций
9. Надменен
10. Умело увильивает от самых сложных проблем
11. Настойчив, когда дело касается его интересов
12. Нетерпим к любому несогласию
13. Не знает сотрудников
14. Считает себя выше черновой работы
15. Доверяет цифрам
16. Ищет «козла отпущения»
17. Отдаёт должное себе
18. Перекладывает неприятные обязанности на других, не может принять решения об увольнении
19. Любит письменные распоряжения
20. Непредсказуем: неискренен, лукавит с людьми
21. Скрытен
22. Не держит обещаний
23. Роскошный кабинет
24. Не наймёт на работу никого, кто хоть немного похож на возможного преемника, на соперника
25. На первом месте всегда он
26. Принимает на работу неумелых, но послушных и безгласных

Вчитываясь в это сопоставление, следует иметь в виду, что в представлении многих зарубежных исследователей администратор — это не просто лицо, выполняющее административную работу («административный менеджер»), но прежде всего отрицательный управленческий персонаж — бюрократ, который более заинтересован в решении личных проблем, чем в успехе дела. Общение подчинённых с таким руководителем рождает у них чувства угнетения и несправедливости.

Задание. Оцените себя как руководителя. Кто вы в большей степени — администратор или лидер? Считаете ли вы, что следует что-то изменить в собственном поведении?

Становление чувства доверия — сложный процесс, опирающийся на базовые лидерские способности руководителя, на впечатления подчинённых и чувства, рождающиеся в их душе.

В «личностной» теории лидерства обоснованы жизненные ориентации лидера и принципы отношения к подчинённым.

10 условий лидера для проведения в жизнь его идей

1. Верить в себя и собственную философию.
2. Любить работу и получать от неё удовольствие.
3. Иметь характер и чувство собственного достоинства.
4. Любить людей.
5. Проявлять строгость по отношению к работе.
6. Отличаться жизнерадостностью и чувством юмора.
7. Мечтать о будущем.
8. Обладать здравым смыслом и дальновидностью.
9. Осознавать собственный долг и необходимость постоянного повышения квалификации.
10. Проявлять разумную заботу о своём здоровье.

10 качеств лидера по отношению к людям

1. Доверять подчинённым, верить в их доброту.
2. Желать им успеха.
3. Говорить подчинённым правду.
4. Бывать на рабочих местах.
5. Делать, как советует «честное сердце».
6. Мыслить с позиции подчинённого.
7. Искать положительные качества у сотрудников.
8. Побуждать подчинённых добиваться успеха.
9. Уважать их достоинство.
10. Учиться у них и быть им благодарным.

Становление чувства доверия

Основные способности лидера

Решительность
Смелость
Способность руководить
Знания
Способность понимать и принимать решения
Способность убеждать и улаживать конфликты
Бодрость
Оптимизм

Впечатления ведомых

Справедливый человек
Отзывчивый
С ним легко
Не своекорыстный
Широкая душа

Пристрастный, помогает только любимцам
Холодный
Злопамятный
Эгоист
Своекорыстный и амбициозный
Непонятно, что у него на уме

Чувства, рождающиеся в душе ведомых

Может помочь
Умеет руководить
С ним работать спокойно

Он нас только использует
Он нас угнетает
Из-за того, что он мой начальник, мне нет ходу

Доверие

Недоверие

Деятельность руководителя — это управленческий процесс целенаправленного взаимодействия с людьми, координация и согласованность их действий, направленных на достижение поставленных задач. Важнейшим фактором оптимизации управленческой деятельности менеджера являются его личные лидерские качества и доверие подчинённых.

Без доверия к руководителю любое дело обречено на провал.