

ВЫБИРАЕМ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

из опыта работы



Елена ШКЕТИК, директор государственного учреждения образования «Средняя школа № 1 г. Логойска»

Какой стиль управления считается самым эффективным?
Кооперативный стиль.

Кто такой Ренсис Лайкерт?
Социальный психолог, внес значительный вклад в исследование управления и организационного поведения.

Как сделать самый простой комплимент?
Назвать человека по имени.

Каждый руководитель учреждения образования должен стремиться к полному взаимопониманию с подчиненными. Это возможно при высокой культуре общения руководителя. Именно коммуникативные качества позволяют ему компетентно и эффективно выстраивать взаимоотношения с людьми в процессе профессиональной деятельности.

Можно выделить следующие компоненты культуры общения:

- мотивационно-целевой;
- познавательный;
- информационный;
- организационно-деятельностный.

Мотивационно-целевой компонент культуры общения руководителя характеризует ее мотивационную сторону, установки общения, отношение к окружающим, а также предполагает умение привлекать к себе людей, коллективизм, справедливость, доброжелательность.

Умение адекватно распознавать и воспринимать поведение других людей, чувствовать социально-психологическое состояние собесе-

дника, наблюдать за ним и стараться понять не только слова, но и мимические и жестовые сигналы, быть услышанным и понятым другими — всё это включает в себя познавательный компонент культуры общения.

Информационный компонент предполагает умение точно выражать свои мысли, чувства и отношения с помощью речевых и неречевых средств общения.

Организационно-деятельностный компонент характеризует взаимодействие руководителя с людьми, подход к организации их совместной работы.

У каждого руководителя учреждения образования свой собственный уровень культуры общения, зависящий от степени развития таких коммуникативных качеств личности, как справедливость, уважительность, доступность, внимательность, дипломатичность, доброжелательность.

Соответственно, и стиль управления у каждого руководителя свой. Рассмотрим подробнее возможные стили управления (см. таблицу 1).

Таблица 1

Стили управления

Стиль управления	Характеристика
Авторитарный	Руководитель ведет себя жестко, устанавливает в коллективе определенные рабочие рамки и очень строго контролирует их соблюдение. Решения в такой организации принимаются директором единолично и не подлежат обсуждению, устанавливается жесткий контроль за их выполнением. Если что-то не выполняется, то принимаются жесткие административные меры. Личность сотрудника уходит на второй план. Этот стиль управления подавляет инициативность, творческие способности сотрудников, тормозит внедрение и снижает эффективность новшеств. При таком стиле довольно часто принимаются ошибочные решения
Демократический (кооперативный)	Предполагает наличие компетенций психолога у руководителя. Вопросы решаются совместно с сотрудниками, даже в процессе они могут внести инициативные предложения, корректировки. Принятые решения понятны всему коллективу. Контроль выполнения осуществляется не только руководитель, но и сотрудники. Такое активное участие сотрудников в процессе принятия решений, свободный обмен информацией и доверие к руководителю позволяют сохранить доброжелательную атмосферу в коллективе. Руководитель уверен в себе, всячески способствует развитию персонала и использует минимум наказаний, больше поощрений
Либеральный	Самый нейтральный стиль управления. Психологический климат в таком коллективе не способствует плодотворной работе, неблагоприятен для творчества и дисциплины
Непоследовательный	Руководители то строго контролируют работу подчиненных, то ослабляют контроль настолько, что последние переходят на полное самоуправление. В таком коллективе всегда будет много конфликтов, служебных или личных проблем

Одним из главных плюсов демократического (кооперативного) стиля, на наш взгляд, является учет способностей и предложений подчиненных, их мнений и конструктивных решений.

В своем идеальном варианте кооперативный стиль требует от руководителя учреждения образования умения вовлекать администрацию, педагогов в процесс принятия решений. Руководитель ожидает от своих сотрудников деловой поддержки, в определенной степени опираясь на их самоконтроль. Он использует деловой авторитет, открытость, доверяет сотрудникам.

Важными являются проведение с сотрудниками учреждения образования регулярных обсуждений для обеспечения их участия в принятии важных решений, знания руко-

водителя в области групповой динамики, забота о непрерывном профессиональном развитии педагогов, в т.ч. о повышении их квалификации.

Рассмотрим еще одну классификацию стилей управления, разработанную Ренсисом Лайкертом (см. таблицу 2).

Справочно: Ренсис Лайкерт (*R. Likert*, 1903–1981 гг.) – известный американский социальный психолог, приверженец доктрины «человеческих отношений». Внес значительный вклад в исследование управления и организационного поведения. В 1949 г. он основал институт социальных исследований при Мичиганском университете, где изучал различия между эффективной и неэффективной организацией управления. В 1961 г. была опубликована книга «Новый тип менеджмента» с результатами его исследований.

Таблица 2

Стили руководства по Р. Лайкерту

Стиль управления	Характеристика
Эксплуататорско-авторитарный	Руководитель имеет четкие характеристики автократа, не доверяет подчиненным, редко привлекает их к принятию решений, а задачи формирует сам. Основной стимул — страх и угроза наказания; вознаграждения случайны; взаимодействие строится на взаимном недоверии

ИСКУССТВО УПРАВЛЕНИЯ

Стрелка	Стиль управления	Характеристика
Патерналистско-авторитарный	Руководитель ограничивает участие подчиненных в принятии решений. Для мотивации работников используются как вознаграждение, так и наказание	
Консультативный	Руководитель принимает стратегические решения, а тактические делегирует подчиненным. Ограниченнное включение работников в процесс принятия решений используется для мотивации	
Демократический	Основан на привлечении персонала к управлению учреждением. Коммуникации и процесс принятия решений рассредоточены по всем уровням, вертикальным и горизонтальным	

Какое общение принесет успех?

Не секрет, что руководителю приходится много общаться с незнакомыми или малознакомыми людьми. В подобных ситуациях особенно важно руководствоваться правилами, которые способствуют налаживанию контакта и решению вопросов. При общении с людьми нужно учитывать не только собственные интересы, но и интересы другой стороны, не наязывая при этом свою волю. Важно искренне интересоваться другими людьми. Согласитесь, все мы всегда охотнее разговариваем с теми, кто дает нам понять, что мы — интересные собеседники. Многочисленные психологические исследования доказывают, что улыбающиеся люди кажутся всем в целом более привлекательными, обладающими лучшими человеческими качествами.

Не стоит забывать, что собственное имя является самым приятным словом для любого человека. Называя человека по имени, мы всегда делаем ему самый простой, естественный комплимент. Имя — это своего рода носитель индивидуальности. Именно поэтому многие так раздражаются, когда кто-то неправильно произносит их имя. Демонстрация внимания является мощнейшим инструментом воздействия.

В разговоре важно делать акцент на том, что интересует собеседника. Если «нащупать» тему, которая волнует человека, то можно расположить его к себе. Это касается как делового общения, так и обычных приятельских разговоров. Для того, чтобы быть интересным

собеседником, надо интересоваться всем, что происходит вокруг, уметь поддержать разговор на любую тему. В общении важно то, что вы говорите, но еще более важным является то, как вы говорите. Невербальные сигналы общения — поза собеседника, тембр голоса, скорость речи — не менее значимы, чем сказанные слова. На собеседника необходимо смотреть открыто, постоянно давая понять, что он вам интересен. Мимика собеседника позволяет лучше понять его настроение, послать ему в ответ нужные «сигналы». Собеседнику важно слышать в свой адрес комплименты. Главное, чтобы они были искренними, уместными.

Особенностью человеческого восприятия является то, что он связывает свое первое впечатление о собеседнике с собственным внутренним состоянием. Если нам хорошо и комфортно, то человек, с которым мы общаемся, тоже кажется теплым и интересным. У всех у нас есть потребность в личном физическом пространстве. Оно зависит от культуры, ситуации и близости отношений. В общении с друзьями используется личная зона до 120 см, переговоры ведутся в социальной зоне от 120 см. Никогда не стоит нарушать личное, интимное пространство человека, сокращая его до 50 см.

Невербальные сигналы должны усиливать то, что говорится. Обращайте внимание на все невербальные сигналы в совокупности — тон голоса, выражения глаз, позу, не придавая слишком большого значения какому-то одному жесту. Все вместе, они помогут лучше понять то, что говорит ваш собеседник.