

Взаємовідносини



Володимир САЛАМАТОВ,
доктор наук з державного управління,
професор НАДУ при Президентові
України



Стиль спілкування керівника з підлеглим

Проблема взаємовідносин керівника й підлеглого в будь-якій організації, а надто на державній службі, є одним із найважливіших чинників ефективності праці. В одному з наших емпіричних досліджень ефективності міського управління в Україні та Росії порівняно високо оцінювалася наявність у діяльності управлінського персоналу саме комунікативних аспектів (ефективних робочих контактів і ефективної організаційної поведінки) [3]. За результатами аналізу витрачання робочого часу керівником у США було встановлено, що 59% цього часу він витрачає на заплановані засідання, зустрічі, 10% – на поїздки, огляди, 22% – на роботу з паперами. Тобто понад три чверті робочого часу керівник проводить у спілкуванні.

Здійснюючи управління персоналом, керівник діє в ситуації безпосереднього спілкування з підлеглими. Суворе дотримання субординаційних трудових відносин залишає йому свободу вибору стилю керування, взаємин із членами підзвітної йому колективу. Традиційно визначають три основні стилі керівництва: авторитарний (або директивний), демократичний (або колегіальний) і ліберальний (або популістський).

Авторитарний стиль донедавна панував у адміністративно-командній системі управління на пострадянському просторі (хоча часто трапляється й нині). Він спирається на принцип «поділяй і владарюй». За такого підходу службові ролі жорстко розподіляються на тих, хто наказує, і тих, хто виконує. Це відбивається на характері взаємин і поведінці як керівника, так і підлеглого, породжує й заохочує такі риси керівника, як владна категоричність, віра в свою безумовну перевагу над підлеглими, волонтаризм і зневага до чужої думки. У зовнішніх проявах це – крик, грубість, зневага до людської гідності тих, хто посідає нижчу сходинку службових сходів і від яких потрібно лише беззаперечне виконання наказів начальства й беззастережна покірність.

Такий стиль управління звільняв керівника від необхідності дотримуватися елементарних правил службового та загальнолюдського ети-

кету, в основі якого – повага до особистості.

Демократичний стиль керівництва, навпаки, спирається на «людський чинник», передбачає відносини між керівником і підлеглими, що ґрунтуються на взаєморозумінні, повазі, вірі в здібності та найкращі якості кожного, опорі на ініціативність, відповідальність, зацікавленість, самостійність та ентузіазм.

Ліберальний стиль ставить керівника в позицію посередника, часто знімає з нього відповідальність за наслідки наданої підлеглим самостійності. Це нерідко створює поживне підґрунтя для таких явищ, як кругова порука або груповина.

Такий поділ на три види стилів керівництва є певним спрощенням стану справ. Жодного з них у чистому вигляді в реальності не буває. Проте можна прагнути оптимального стилю, що поєднує в собі гуманізм, доброзичливість, чуйність, інтелігентність і передбачає взаємну вимогливість, взаємоповагу керівника та підлеглого. Цікаво, що в рамках соціологічних опитувань лише 5–7 відсотків держслужбовців віддають перевагу керівнику «жорсткого стилю» й тільки близько 3% вважають, що керівник повинен тримати підлеглих у страху. Хоча, зрозуміло, страх – найгірший, найгірший з усіх стимулів, які змушують людей працювати. Однак вітчизняні керівники, які мають можли-

вість експериментувати зі своїм стилем поведінки, нерідко вважають, що саме авторитарний стиль є найефективнішим.

Нині керівник стає ключовою фігурою в процесі формування організаційної культури. Він «не тільки створює раціональні й чуттєві аспекти організації, а й творить символи, ідеологію, мову, вірування, ритуали та міфи» конкретної організації [2].

Демократизація всіх сфер життєдіяльності суспільства актуалізує потребу саме в такому новому типі керівника, котрий поєднує в собі здібності практика-організатора, теоретика-аналітика й психолога-вихователя, будівника принципово інших відносин у колективі. Формального та професійного авторитету такому керівникові недостатньо. Щоб керувати людьми, йому необхідно мати ще й особистий авторитет, основою якого є наявність високої моральної культури в єдності трьох її компонентів: культури моральної свідомості, що передбачає наявність у нього таких особистісних якостей, як чесність, порядність, справедливість, гуманність, інтелігентність; культури моральних почуттів, що визначають характер ставлення до суспільства, оточення, до самого себе; культури поведінки як утілення моральних переконань і установок особистості в конкретних проявах, у певних формах етикету, що передбачають знання правил по-

ведінки, уміння ними користуватися в конкретній ситуації та навички, що доводять виконання цих правил до автоматизму.

Відомий американський менеджер Лі Якокка вважає, що головна причина невдач у кар'єрі керівника полягає в невмінні взаємодіяти зі своїми колегами та підлеглими й у кожній конкретній ситуації знаходити правильну лінію поведінки.

Вказівки – робочий інструмент керівника. Але, віддаючи розпорядження підлеглому, керівник щоразу стоїть перед вибором між наказом, дорученням і проханням,

спираючись на формальний, професійний або особистий авторитет. Відомі фахівці в галузі управління Г. Кунц і С. О'Доннел звернули увагу на те, що коли підлеглі керуються лише правилами, встановленими керівництвом, його наказами, то вони можуть працювати приблизно на 60–65% своїх можливостей, просто виконувати свої обов'язки на «задовільно». Але щоб домогтися цілковитої реалізації здібностей підлеглих, керівник повинен викликати в них відповідний відгук, виступаючи як лідер та ініціюючи їхню активність [1].

«Ніщо не породжує внутрішнє напруження – або пасивну покірність – так само невідворотно, як наказ. І коли в людини немає вибору, від неї не доводиться очікувати справжньої відданості справі», – зауважив Р. Уотермен [2]. Наказова форма, жорсткий стиль вимоги доречні в екстремальних ситуаціях, вони мають на меті беззаперечне виконання вказівки, однак пригнічують ініціативу виконавця, звільняють його від особистої відповідальності, виключають можливість довірчої співпраці. Тим часом усе управління в кінцевому підсумку зводиться

Опитувальник*

Шановний керівник! З власного досвіду ви знаєте, яким важливим для вас є вміння спілкуватися з підлеглими. Відповівши на запитання запропонованого опитувальника, ви зможете оцінити власні навички стосовно цього аспекту вашої діяльності. Прочитайте, будь ласка, уважно запитання й позначте той варіант відповіді, з яким погоджуєтесь найбільше.

Зпитання	Варіант відповіді		
	Так	Іноді	Ні
1. Чи вдається вам терпляче вислуховувати власних підлеглих?	Так	Іноді	Ні
2. Чи вважаєте ви за потрібне контактувати з підлеглими тільки тоді, коли це стосується справ?	Так	Іноді	Ні
3. Чи вважаєте ви за можливе обговорювати з підлеглими особисті справи?	Так	Іноді	Ні
4. Чи вважаєте ви за потрібне пояснювати підлеглому мету й сенс завдань?	Так	Іноді	Ні
5. Чи обмінюєтеся з підлеглими думками про життя?	Так	Іноді	Ні
Коли ви виступаєте перед своїми підлеглими, то орієнтуєтеся на:			
6. 1 – 2 особи?	Так	Іноді	Ні
7. Групу людей?	Так	Іноді	Ні
8. Аудиторію загалом?	Так	Іноді	Ні
9. Чи легко ви встановлюєте контакти з потрібними людьми?	Так	Іноді	Ні
Спілкуючись із підлеглими, ви віддаєте перевагу:			
10. Дружньому тону?	Так	Іноді	Ні
11. Діловому, офіційному тону?	Так	Іноді	Ні
12. Чи радитеся з підлеглими у виробничих питаннях?	Так	Іноді	Ні
13. Чи вважаєте за потрібне для керівника дотримуватися дистанції під час спілкування з підлеглими?	Так	Іноді	Ні
14. Чи вдається вам знайти індивідуальний підхід до кожного підлеглого?	Так	Іноді	Ні
Як вважаєте, у вашій роботі з підлеглими більше часу забирає спілкування:			
15. Один на один (індивідуальне)?	Так	Іноді	Ні
16. Із групою людей?	Так	Іноді	Ні
17. Із усіма підлеглими разом?	Так	Іноді	Ні
18. Чи приділяєте увагу й час підлеглим незалежно від особистих уподобань?	Так	Іноді	Ні
19. Чи охоче проводите збори й виступаєте особисто?	Так	Іноді	Ні
20. Чи вдається вам організувати колективне обговорення питання дисципліни, планів тощо?	Так	Іноді	Ні
21. Чи вважаєте за потрібне докладати зусиль для того, аби підлеглим було легше спілкуватися з вами?	Так	Іноді	Ні
22. Перш ніж віддати розпорядження, яке має важливе значення, чи вважаєте за потрібне дістати схвалення підлеглих?	Так	Іноді	Ні
23. Чи докладаете зусиль для створення довірчої обстановки?	Так	Іноді	Ні
24. Вирішуючи питання, пов'язані з виконанням планів, чи завжди берете до уваги взаємовідносини в колективі?	Так	Іноді	Ні
25. Чи орієнтуєтеся під час вирішення питань більше на власну думку, ніж на думку підлеглих?	Так	Іноді	Ні
Чому надаєте перевагу в розмові:			
26. Говорити самому/ій?	Так	Іноді	Ні
27. Слухати інших?	Так	Іноді	Ні

*Модифікація опитувальника І. А. Оганесян, І. С. Попової, Г. В. Лосик // Методические рекомендации к практическим занятиям по дисциплинам управленческого цикла «Выявление личностных свойств» / Сост. И. А. Оганесян, И. С. Попова, Г. В. Лосик. – Минск, 1990. – С. 17–20.



Комунікації. Тест

до стимулювання, розвитку активності, інноваційності інших людей. Чим жорсткіше відданий наказ, тим більше він збезволює підлеглого, позбавляє його можливості прояву ініціативи, однозначно нав'язує конкретну дію. Іще більше знижується рівень ефективності праці державного службовця, якщо наказ супроводжується загрозою покарання.

Усе сказане ще раз вказує на архіважливість «людського чинника»

в організаційному розвитку системи державного управління, особливо в перехідний період становлення державності.

Джерела

1. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – Т. П. М., 1989.

2. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. – М., 1986. – С. 144–145.

3. Саламатов В. О. Сприймання наявності ефективних управлінських практик у муніципальному управлінні України, Росії і США // Агора. Україна і США: взаємодія у галузі політики, економіки, культури і науки. Вип. 6. – К.: Стило, 2007. – С. 59–64.

Обробка й аналіз відповідей

За вашими відповідями підбийте підсумок: визначте кількість балів у наведених нижче групах запитань, враховуючи, що кожна відповідь «Так» відповідає 3 балам, «Іноді» – 2, «Ні» – 1 балу:

Перша група «Загальне вміння працювати з людьми»: Сума балів для запитань №№ 1, 4, 9, 12, 18, 21, 22, 24 = ...

Друга група «Схильність до близьких емоційних діалогових відносин із людьми»: Сума балів для запитань №№ 3, 6, 10, 14, 15, 23, 27 = ...

Третя група «Схильність обговорювати питання у вузькому колі підлеглих, але з дотриманням офіційного характеру відносин»: Сума балів для запитань №№ 2, 6, 11, 13, 15, 25, 26 = ...

Четверта група «Потреба обговорювати ділові проблеми з групами людей або одночасно з колективом»: Сума балів для запитань №№ 2, 7, 8, 11, 13, 16, 17, 19, 20, 25, 26 = ...

Інтерпретація результатів

Якщо ви отримали у:

– **першій групі «Загальне вміння працювати з людьми»:**

24 – 21 бал	Вашим підлеглим можна позаздрити: ви розумієте людей, добре до них ставитесь та вмієте ними управляти, зважаючи на їхню думку та гідність.
від 20 до 15 балів	Ви маєте проблеми в роботі з людьми. Поміркуйте щодо їхніх джерел, намагаючись бути відвертим і самокритичним.
14 або менше балів	Вам важко спілкуватися з підлеглими так само, як і їм з вами. Від цього не може не потерпати справа. Стиль спілкування варто/потрібно змінити.

– **другій групі «Схильність до близьких емоційних діалогових відносин із людьми»:**

24 – 21 бал	Ваші відносини з підлеглими мають дружній, близький характер. Ви спілкуєтесь з ними не тільки з виробничих, а й з особистих питань. Це позитивно впливає на розв'язання ділових проблем. Лише не припускайтеся панібратства.
від 20 до 15 балів	У ваших відносинах із підлеглими є певне відчуження. Причини цього можуть бути різні: велика різниця у віці, посадова дистанція, якої ви, можливо, цілеспрямовано дотримуєтесь, а може, щось інше. Це – предмет для ваших роздумів.
14 або менше балів	Ви занадто далекі від інтересів підлеглих. Можна сказати, ігноруєте їх. Навряд чи й вони ставляться до вас краще. У такій ситуації важко управляти людьми.

– **третьої групі «Схильність обговорювати питання у вузькому колі підлеглих, але з дотриманням офіційного характеру відносин»:**

21 – 17 балів	Ваша схильність до суто ділового спілкування є надмірною.
від 16 до 10 балів	Ваша офіційність має ситуативний характер.
9 або менше балів	Офіційний стиль спілкування не є вашою стихією.

– **четвертій групі «Потреба обговорювати ділові проблеми з групами людей або одночасно з колективом»:**

33 – 29 балів	Ваша потреба до обговорення справ із групами людей із вашого оточення є надмірною.
від 28 до 20 балів	Ця якість проявляється ситуативно.
19 або менше балів	Ця властивість вам не притаманна.

Особливості стилю спілкування, як і тон спілкування, часом диктуються об'єктивною потребою. Окрім того, стиль спілкування пов'язаний із рівнем керівництва. Якщо ви начальник сектору чи відділу, тобто постійно контактуєте з підлеглими, то вам краще обрати товариський, діалоговий, відкритий стиль (якщо не з усіма, то, бажано, з більшістю підлеглих). Керівники вищих рівнів (наприклад,

директори підприємств, відомств) перебувають у близькому контакті лише зі своїми безпосередніми помічниками. З ними також більш бажані діалогові доброзичливі стосунки. Стиль спілкування з усім колективом підлеглих буде фронтальним. Однак зарубіжні школи з психології управління та відомі менеджери великих компаній (від сталеливарного магната Ендрю Карнегі до Білла Джорджа,

президента компанії «Медтронік») радять навіть високим посадовцям знаходити час для щирої та відвертої розмови й з молодшими підлеглими. Головне, щоб таке спілкування було природним і невимусшеним. Воно може стосуватися як виробничих питань, так і звичайних життєвих проблем будь-якої людини – взаємовідносин у родині, виховання дітей, кохання, хвороби, смерті, добробуту тощо.

