

УДК 334.4
JEL M12

В. Ф. Комаров^{1,2}, **Г. Н. Алоян**³

¹ *Новосибирский национальный исследовательский государственный университет
ул. Пирогова, 1, Новосибирск, 630090, Россия*

² *Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН
пр. Акад. Лаврентьева, 17, Новосибирск, 630090, Россия*

³ *ООО ТД «Метелица»
5-я улица Соколиной Горы, 18, корп. 2, Москва, 105275, Россия*

Luk@academ.org, g@tdmetelica.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА КУРТА ЛЕВИНА МЕТОДОМ ДЕЛОВЫХ ИГР

С середины XX в. в теории и практике менеджмента проблема соотношения «эффективности управления» и «стилей руководства» является одной из ключевых. Любой менеджер, желающий повысить результативность своей работы, должен стремиться выбрать эффективный стиль руководства. В статье излагаются результаты исследования и описание деловой игры, позволяющие практикующему менеджеру осуществить выбор или конструирование собственного эффективного стиля руководства. При исследовании стилей руководства с использованием метода игрового имитационного моделирования был реализован план работ, включающий в себя следующие этапы: 1) классификация стилей руководства; 2) разработка деловой игры «Стили руководства»; 3) проведение серии игровых имитационных экспериментов с деловой игрой «Стили руководства»; 4) анализ результатов игровых имитационных экспериментов.

В основу классификации было положено утверждение о том, что стиль руководства – это способность менеджера влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей предприятия. Степень, до которой менеджер делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного менеджера. Рассмотрено девять концепций менеджмента, а также выделена в качестве основной концепция стиля руководства Курта Левина. Долгожительством этой, ставшей классической, типологии объясняется ее простотой и наглядностью. В ней выделены три ведущих стиля руководства: а) авторитарный (власть одного человека); б) демократический (власть группы); в) либеральный (власть каждого).

Деловая игра проводится в группе из 20–30 экспертов, включает в себя три этапа (вводный, имитационный, проблемный), имеет целью обсудить в активной форме стили руководства и на этой основе определить условия их применения на практике. Игроки реализуют некую деятельность, исполняя соответствующие роли (автократ, демократ, либерал). В рамках проблемного сюжета игроки формулируют экспертные суждения о специфике и условиях применения того или иного стиля руководства. В статье излагаются результаты восьми игровых экспериментов.

Ключевые слова: стиль руководства, лидерство, эффективность управления, менеджмент, классификация стилей руководства, делегирование полномочий, типы власти менеджера, человеческие отношения в коллективе, деловая игра, имитационный эксперимент, имитационная модель.

При исследовании стилей руководства с использованием метода игрового имитационного моделирования¹ был реализован план работ, включающий в себя следующие этапы:

- 1) классификация стилей руководства;
- 2) разработка деловой игры «Стили руководства»;

¹ Методология применения деловых игр для исследования проблем руководства и управления изложена в книге [1].

3) проведение серии игровых имитационных экспериментов с деловой игрой «Стили руководства»;

4) анализ результатов игровых имитационных экспериментов.

Рассмотрим содержание работ каждого этапа подробнее.

Классификация стилей руководства

За последние 60 лет в теории и практике менеджмента проблема соотношения эффективности управления и стилей руководства является одной из ключевых. Любой менеджер, обеспокоенный результативностью своей работы, должен стремиться выбрать эффективный стиль руководства. Вопросы стиля руководства рассматриваются в ряде наук: социальная психология, философия, менеджмент, экономика. В классическом менеджменте стиль руководства – это способность менеджера влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей предприятия. Степень, до которой менеджер делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота прежде всего о человеческих отношениях или о выполнении задачи – все отражает стиль руководства, характеризующий данного менеджера.

В США раньше всех поняли связь между стилем руководства и результатами экономической деятельности, и за последние полвека разработали значительное количество теорий и подходов к данной проблеме, издав значительное количество как общетеоретических трудов (например: работа У. Д. Дункана [2]), так и узкоспециальных работ (см., например: [3–15]).

Однако, несмотря на достаточную изученность проблемы и сходства в понимании значения стиля руководства для менеджмента, до сих пор некоторые вопросы остаются дискуссионными, например: что есть понятие «стиль руководства»; какие стили поведения менеджера наиболее продуктивны; как связаны между собой тип работника и стиль управления; может ли менеджер применять одновременно разные стили руководства по отношению к разным исполнителям? Это сложные и важные вопросы, ответы на которые можно получить, лишь рассмотрев природу стиля руководства и эффективного управления.

Представим перечень основных концепций, подходов и теорий, развивающих понятие «стиль руководства»:

- 1) концепция К. Левина (автократ, демократ, либерал) [7]
- 2) концепция Д. МакГрегори (теория «X», теория «Y») [14]
- 3) концепция Р. Лайкерта (человек – задача) [12]
- 4) концепция Р. Стогдилла (человек – структура) [8]
- 5) концепция Р. Блэйка и Дж. Мутона (решётка менеджмента) [3]
- 6) модель Ф. Фидлера (человек, задача, полномочия) [9]
- 7) концепция Т. Митчела и Р. Хауса (теория «путь-цель») [13; 11]
- 8) концепция П. Херси и К. Бланшара (теория жизненного цикла) [10]
- 9) модель Врума – Йеттона (теория участия исполнителей в принятии решений) [15]

Большое количество исследований, посвященных стилям руководства, свидетельствует о важности данной проблемы в деле повышения результативности деятельности менеджеров. Между тем лишь классификацию Курта Левина можно признать фундаментальной, пережившей время. Все остальные концепции так или иначе апеллируют к введенным К. Левиным понятиям «автократ», «демократ», «либерал». Попытки ввести в рассмотрение параметры «задача», «структура работы», «отношения с подчиненными», «жизненный цикл», «путь-цель», «участие в управлении» не дают универсальной классификации стилей руководства. Думается, что причина трудностей кроется в том, что авторы многочисленных концепций оперируют понятием «стиль руководства», в то время как решение проблемы повышения результативности менеджеров находится в рамках понятия «стили и методы руководства»².

² Как известно, таких методов три: 1) «иерархия», или метод директивного управления; 2) «рынок», или метод монетарной мотивации; 3) «культура», или метод немонетарной мотивации. Проблеме «методы управления» мы планируем посвятить нашу следующую публикацию в настоящем журнале.

С учетом данного обстоятельства мы предлагаем понятие «стиль руководства» рассматривать узко, в рамках концепции Курта Левина с некоторым ее расширением (о чем подробнее будет сказано далее). Остальные концепции мы предлагаем пересмотреть с позиции методов управления (о чем подробнее будет сказано в наших последующих публикациях).

Итак, в основу нашего исследования мы кладем популярную (в социальной психологии) типологию индивидуальных стилей руководства, разработанную еще в тридцатые годы прошлого столетия эмигрировавшим в США немецким психологом Куртом Левиным (1890–1947). Долгожителство этой, ставшей классической, типологии объясняется ее простотой и наглядностью. В ней выделены три ведущих стиля руководства:

- а) авторитарный (власть одного человека);
- б) демократический (власть группы);
- в) либеральный³ (власть каждого).

Деловая игра «Стили руководства»

Назначение этой игры – обсудить в активной форме стили руководства, предложенные К. Левиным, и определить условия их применения в практике руководства предприятием. Деловая игра включает в себя три этапа.

Этап 1. Вводный инструктаж

- Сюжет 1.1. Замысел, цели и регламент игры
- Сюжет 1.2. Распределение ролей

Этап 2. Игровая деятельность

- Сюжет 2.1. Выполнение игровых действий по строительству макета бизнес-холла
- Сюжет 2.2. Определение результатов игровой деятельности

Этап 3. Деятельность по поводу игры

- Сюжет 3.1. Определение методом мозгового штурма положительных и отрицательных сторон каждого стиля руководства
- Сюжет 3.2. Определение условий применения стилей руководства на предприятии
- Сюжет 3.3. Систематизация и обобщение суждений экспертов. Составление отчета по игровому имитационному эксперименту

На первом этапе с участниками игры проводится вводный инструктаж. В сообщении руководителя исследования раскрывается замысел эксперимента (участникам сообщаются сведения об основных стилях руководства, см. далее), а также его цели и задачи (дать оценку обсуждаемым стилям руководства и определить условия применения каждого стиля в практике работы предприятия). Осуществляется распределение ролей (участникам сообщается их ролевая установка). Второй этап посвящен чисто игровой деятельности. Три команды в рамках назначенной роли «автократа», «демократа» или «либерала» выполняют игровые действия. Третий этап – проблемный. Здесь участники выступают в роли экспертов, которые на основании игровой «практики» высказывают свои суждения по поводу трех стилей руководства («за» и «против», условия применения). Таким образом, деловая игра в данном случае служит рамками и границами для формирования экспертных суждений по поводу решаемой проблемы. Ролевая деятельность повышает экспертный потенциал участвующих в игре специалистов (реальных менеджеров и ученых).

Деловая игра позволяет продемонстрировать каждый из этих стилей руководства в условиях игровой деятельности. Суть этапа «Игровая деятельность» – коллективное строительство карточного домика (назовем его «бизнес-холл»). Этот этап проводится в такой последовательности.

³ Иногда этот стиль называют попустительским, нейтральным, анархическим.

1. Создается три команды (по 4–10 чел. каждая) с условными именами: Автократ, Демократ, Либерал. В каждой команде назначается Начальник, который в соответствии с назначенной ролью реализует соответствующий стиль руководства.

2. Каждой команде выдается реквизит:

- карточки для строительства макета бизнес-холла (не менее 50 шт.),
- скотч,
- коробка скрепок.

3. Каждая команда должна за 15–20 минут построить на столе карточный домик (макет бизнес-холла) в соответствии с некой архитектурной идеей.

4. Команда «Автократ» реализует авторитарный стиль руководства (власть одного человека). Членам команды запрещается разговаривать! Все молчат. Говорит только Начальник. Сначала он объявляет архитектурную идею. Затем по его распоряжению члены команды прикрепляют карточки к строящемуся бизнес-холлу. Без распоряжения Начальника члены команды не имеют права совершать строительные действия!

5. Команда «Демократ» реализует демократический стиль руководства (власть группы). Архитектурная идея и каждое действие по строительству бизнес-холла *обязательно* обсуждаются и принимаются большинством голосов. Здание строится как бы по совету коллектива. Все непрерывно говорят и совещаются. Члены команды не имеют права совершать строительные (и любые иные) действия, если решение по этому действию не принято большинством голосов!

6. Команда «Либерал» реализует попустительский (анархический) стиль руководства (власть каждого). Сначала Начальник объявляет архитектурную идею. После этого Начальнику и всем членам команды запрещается разговаривать! Все молчат. И работают. Каждый делает всё, что хочет. Предполагается, что в команде специалисты-профессионалы, которые и без Начальника (и без советов коллектива) знают, что надо делать.

7. По истечении 20 минут члены жюри (набираются из игроков или организаторов игры) оценивают качество карточного домика. Обычно быстрее всех возводит домик команда, которую возглавляет автократ. Хуже всех, как правило, продвигаются дела у демократов.

Затем Руководитель игры определяет победителя (по любому субъективному критерию) и формирует три экспертные группы. Каждая группа должна прочитать *характеристики стилей руководства*, приведенные в конце данной статьи, а затем методом мозгового штурма определить:

- а) плюсы и минусы каждого стиля руководства;
- б) список условий, при которых тот или иной стиль является эффективным и может применяться на предприятии.

3. *Эксперименты с деловой игрой «Стили руководства»*

Всего было проведено восемь экспериментов (на шести предприятиях и в двух учебных группах). Список этих экспериментов приведен в табл. 1. Характеристика экспертов, принимавших участие в экспериментах, приведена в табл. 2. В экспериментах участвовало 217 квалифицированных экспертов.

Результаты игровых имитационных экспериментов

Систематизированные суждения участников экспериментов о плюсах и минусах авторитарного, демократического и либерального стилей руководства излагаются ниже. Оценка влияния стилей руководства на результативность деятельности менеджеров будет представлена в заключительной части настоящей статьи.

Характеристика авторитарного стиля управления

Авторитарный менеджер единолично определяет направление деятельности коллектива, указывает, кто с кем должен работать, пресекает инициативу как своеволие. Он выдает задания и показывает приемы работы поэтапно. Часто отдаёт приказания, делает много замечаний, прерывает начатую работу, заставляя делать ее так, как хочется руководителю. В итоге исполнители зачастую не знают, зачем они выполняют данную операцию и что будут делать

Таблица 1

Список экспериментов с деловой игрой «Стили руководства»

Предприятие или группа экспертов	Количество экспертов, чел.	Состав экспертов	Примечания
1. ЗАО «Новосибирский патронный завод»	42	Директор, его заместители, начальники подразделений	Консультационный проект
2. ЗАО «Сибирская кожгалантерея», Новосибирск	34	Директор, его заместители, начальники подразделений	Корпоративная учеба
3. ООО «Мастер и К», Бердск Новосибирской области	25	Директор, его заместители, начальники подразделений	Консультационный проект
4. ОАО «Новосибирский оловянный комбинат»	25	Директор, его заместители, начальники подразделений	Консультационный проект
5. Директорский форум при ИЭОПП СО РАН, Новосибирск	31	Директора предприятий Новосибирска и Барнаула	Однодневный семинар
6. ООО ТД «Метелица» при ШМПК, Московская область	33	Директор ООО, его заместители, начальники отделов	Консультационный проект
7. Кузбасская вагоностроительная компания	27	Директор, его заместители, начальники подразделений	Корпоративная учеба
Итого	217	–	–

Таблица 2

Характеристика респондентов опроса
«Оценка путей повышения результативности менеджеров»

Показатель	Всего	В том числе руководители	
		высшего звена	среднего звена
Количество экспертов, чел.	217	46	171
Имеют высшее образование, чел., в том числе экономическое, чел.	217	46	171
Стаж работы после окончания вуза, лет	118	15	103
в том числе стаж руководящей работы, лет	10	17	9
Имеют второе высшее образование, чел.	6	11	5
в том числе экономическое, чел.	38	9	27
Имеют ученую степень, чел.	36	8	24
Посещали тренинги по менеджменту, чел.	31	10	20
Посещали передовые компании страны для изучения опыта по менеджменту, чел.	83	8	75
Стажировались за границей или изучали там опыт менеджмента, чел.	95	27	68
Выступают с презентациями, освещающими опыт компании по менеджменту, чел.	98	32	66
Участвовали в проектах по совершенствованию менеджмента, чел.	102	37	65
Регулярно читают литературу по менеджменту, чел.	126	33	93
Имеют персональный компьютер, чел.	217	46	171
Регулярно пользуются Интернетом, чел.	217	46	171
Итого	141	12	121

потом. Автократ оценивает успехи работников субъективно, адресуя упреки (похвалу) исполнителю как личности. При этом могут иметь место нетактичные замечания одним и неаргументированные восхваления других.

Руководитель авторитарного типа недооценивает такие качества работников, как коллективизм, инициативность, самостоятельность. Он может назвать работников ленивыми, импульсивными, недисциплинированными, безответственными, неорганизованными личностями, оправдывая тем самым свой «жесткий» стиль управления.

В ряде случаев авторитарный стиль управления обеспечивает высокую эффективность групповой деятельности. Чаще всего это происходит в экстремальных условиях. Но бывает и в обычных ситуациях, когда коллектив приходит под руководством автократа к общей цели. Это окрыляет коллектив и делает данный стиль оправданным в глазах работников. Например, в период соревнований зачастую требуется авторитарный стиль поведения со стороны тренера. Однако при этом необходимы два условия: 1) сам тренер должен быть компетентнее спортсменов; 2) не должно быть сбоев в организации жизни и быта команды. В большинстве же случаев при авторитарном стиле руководства во взаимоотношениях имеет место покорность и заискивание. Недовольство и напряженность часто выливаются на ни в чем не повинного слабого члена группы (пример – дедовщина в армии).

Субъективно руководитель авторитарного типа относит себя к руководителям типа «отец родной». Он любит отождествлять себя с родителем подчиненных. Называет их «детьми неразумными», по отношению к которым он «строг, но справедлив». Дисциплина и порядок – вот объекты его руководящего внимания. При этом допускаются любимчики и подхалимы.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он получает название *благосклонного автократа*. Хотя он продолжает оставаться авторитарным руководителем, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он может даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Характеристика демократического стиля управления

Демократия как власть коллектива предполагает подчинение меньшинства большинству. В идеале каждое решение, приказ, план должны (по определенным правилам) согласовываться со всеми членами коллектива.

При демократическом стиле руководства коллективом работников руководитель оценивает, как правило, не личность, а факты. Коллектив принимает активное участие в обсуждении предстоящей работы, а также организацию будущей деятельности. В результате у членов коллектива развивается уверенность в себе, стимулируется самоуправление, развивается общительность и возникают доверительные отношения.

Демократический стиль руководства представляет собой проекцию общечеловеческого качества «общительность» на руководящую деятельность. Сохранить хорошие отношения для такого типа руководства важнее хорошего трудового результата. Другими словами, из трех важнейших направлений ориентирования человека – на работу, на общение, на себя – в данном случае выбирается общение. Поэтому в количественном отношении при демократическом стиле руководства итоги работы коллектива могут быть ниже, чем при авторитарном. Однако само желание работать, эффективность принимаемых решений, качество работы, оригинальность исполнения, творческое отношение к делу повышаются. Появляется чувство гордости за результаты труда, повышается сплоченность коллектива. Работники выполняют работу даже тогда, когда за ними не наблюдают, когда их не контролируют. При демократическом стиле руководства увеличиваются затраты времени, так как при исполнении работы необходимо ввести в курс дела всех членов коллектива. Тем не менее такие затраты времени во многих случаях оправдываются, хотя есть примеры, когда из-за многочисленных согласований выхолащивается суть работы (при согласовании приказов, распо-

ряжений, постановлений), так как каждый член коллектива пытается «заложить» в решение свой интерес. Ведь иногда лучшее решение – это быстрое решение. В этом случае демократический стиль руководства наносит ущерб делу.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные активно вовлекаются в принятие решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплен эффективной системой контроля.) Руководитель тратит большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня – в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, – он пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа по природе своей сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия, с тем чтобы, если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он старается научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показать, как искать и оценивать альтернативные решения.

Характеристика либерального (попустительского) стиля управления

Либеральный стиль как власть каждого предполагает реализацию принципа невмешательства при руководстве коллективом. Предполагается, что каждый работник знает свое дело, и любое вмешательство руководителя приводит либо к отсрочке выполнения работы, либо к снижению желания работать (мотивированности) члена трудового коллектива.

При либеральном стиле руководства, как правило, выполняется меньше работы, чем при авторитарном управлении. Качество работы хуже. Обстановка коллективной работы напоминает безответственную игру. Каждый член коллектива предоставлен сам себе, и здесь многое зависит от потенциала работников (аналог – футбольная команда или театральная труппа, состоящая из капризных звезд). Для коллектива самостоятельных, целеустремленных, квалифицированных работников такой стиль руководства может оказаться наиболее подходящим. Понятно, что подобные обстоятельства встречаются на предприятиях достаточно редко. Напротив, во многих случаях функция управления важна для успеха дела. В этих случаях либеральный стиль руководства ведет к снижению эффективности труда, к разобщенности и неудовлетворенности работников, к формированию группировок в коллективе, к выдвижению неформальных лидеров, ориентирующих людей в ряде случаев на далекие от производства ценности.

Субъективно приверженец попустительского стиля руководства оценивает себя как либерала, который никого не принуждает. Он так живет сам и дает жить другим. Зачастую такой стиль исповедуют люди эгоистического склада характера, которые, тем не менее, с уважением относятся к жизненной позиции любого человека, оправдывая это философией полной свободы и раскрепощенности личности: каждый может делать, что хочет. Такая философия служит оправданием либерального стиля руководства, когда ее носитель горд тем, что «не навязывает свою волю», «никого не учит жить», «доверяет всем».

В отношении концепции Курта Левина (при практическом ее применении) мы предлагаем руководствоваться следующими положениями. Во-первых, наука не имеет доказанных утверждений о том, какой стиль руководства (авторитарный, демократический, либеральный) является лучшим. Каждый стиль руководства имеет плюсы и минусы, описанные выше.

Во-вторых, авторитарный стиль руководства позволяет получить результат в более короткие сроки, но качество жизни при этом хуже.

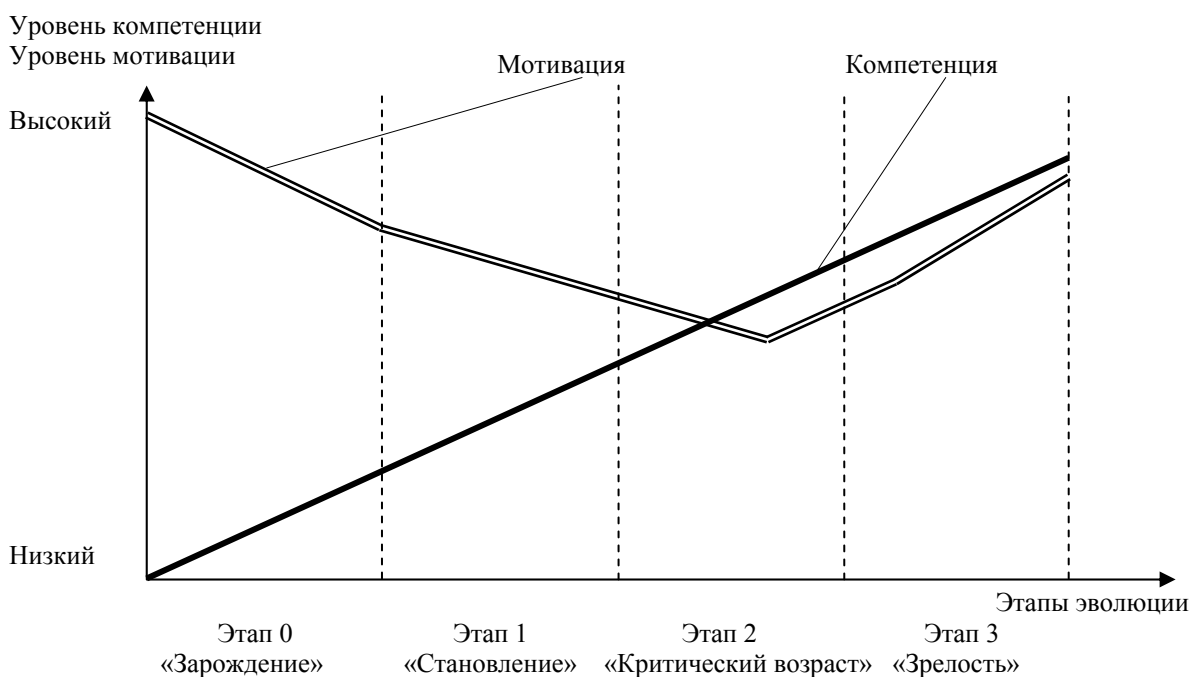
В-третьих, демократический и либеральный (попустительский) стили руководства обеспечивают более высокое качество жизни (процесс), но результат достигается за более длительный период (теряется время на согласование решений). При этом либеральный стиль руководства возможен, как правило, в творческих коллективах, где высока роль личности и важен талант исполнителей (например, в коллективе программистов, в рекламном отделе предприятия, в оркестре, в театральной труппе, в команде футболистов).

В-четвертых, начальник может применять разные стили руководства по отношению к разным менеджерам в зависимости от этапа эволюции менеджера. Мы предлагаем выделять четыре этапа эволюции менеджера (табл. 3, см. также рисунок): «зарождение менеджера» (этап 0), «становление менеджера» (этап 1), «кризис менеджера» (этап 2), «зрелость менеджера» (этап 3).

Таблица 3

Этапы эволюции менеджера-исполнителя

Компетенция	Мотивация	
	низкая	высокая
Низкая	Этап 0. Осознание себя менеджером, зарождение интереса к профессии (<i>детство</i>)	Этап 1. Становление менеджера, накопление опыта и знаний (<i>юность</i>)
Высокая	Этап 3. Пресыщение, когда менеджер перерастает уровень должности (<i>переросток</i>)	Этап 2. Зрелость менеджера, полное соответствие должности (<i>возмужание</i>)



Этапы эволюции менеджера в зависимости от уровня его компетенции и мотивации

Таблица 4

Соответствие эффективного стиля руководства
этапу эволюции менеджера

Компетенция	Мотивация	Этап эволюции менеджера	Эффективный стиль руководства
Низкая	Низкая	Этап 0 «Зарождение»	Авторитарный
	Высокая	Этап 1 «Становление»	Авторитарный
Высокая	Высокая	Этап 2 «Зрелость»	Демократический
	Низкая	Этап 3 «Пресыщение»	Либеральный

Получается, что в зависимости от компетенции менеджера и от уровня мотивации исполнителя различаются стили руководства, применяемые начальником по отношению к подчиненным (табл. 4).

Сформулированные нами выводы могут быть положены в основу формирования на предприятии эффективного стиля руководства в реальных условиях. Другими словами, мы сторонники гибкого подхода к руководству. Руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации и на другом посту. Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, не может позволить себе применять какой-то один стиль на протяжении всей карьеры. Современный менеджер должен адаптировать стиль для конкретной ситуации, ориентировать его на реальность, так как самые эффективные руководители – это те, кто может вести себя по-разному в зависимости от требований реальности.

Список литературы

1. Комаров В. Ф. Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука, 1989. 270 с.
2. Дункан У. Д. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996. 272 с.
3. Блэйк Р. Р., Мутон Д. С. Научные методы управления. Киев: Наук. дум., 1990. 247 с.
4. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М.: ИНФРА-М, 1996. 288 с.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика. М.: Дело, 1991. 320 с.
6. Дизель П. М., Мак-Кинли Р. У. Поведение человека в организации. М., 1998. 272 с.
7. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / Пер. с англ. СПб.: Речь, 2000. 408 с.
8. Стогдилл Р. М. Лидерство и структура управления персоналом. М.: Норд-Вест, 2000. 224 с.
9. Fiedler F. E. Contingency model of leadership effectiveness // *Advances in experimental social psychology*. New York, 1964. P. 149–190.
10. Hersey P., Blanchard K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 4th ed. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1982. 166 p.
11. House R. J., Shapiro H. J., Wahba M. A. Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Reevaluation of Empirical Evidence // *Decision Sciences*. 1974. Vol. 5. P. 481–506.
12. Likert R. *The Human Organization*. N. Y.: Mc Graw & Hill, 1967. 258 p.
13. Mitchell T. R. Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal // *Psychological Bulletin*. 1974. Vol. 81. P. 1053–1077.
14. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. N. Y.: McGraw-Hill, 1960.
15. Vroom V. H., Yetton P. W. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1973.

V. F. Komarov^{1,2}, G. N. Aloyan³

¹ Novosibirsk State University
1 Pirogov Str., Novosibirsk, 630090, Russian Federation

² Institute of Economics and Industrial Engineering SB RAS
17 Acad. Lavrentiev Ave., Novosibirsk, 630090, Russian Federation

³ TD «Metelica» LLC
18/2 5th Street of Sokolinaya Gora, Moscow, 105275, Russian Federation

Luk@academ.org, g@tdmetelica.ru

A STUDY OF KURT LEWIN'S STYLES OF LEADERSHIP BY BUSINESS GAMES METHOD

One of the key problems in the theory and practice of management since the mid-twentieth century is the problem of correlation between «management efficiency» and «leadership styles». Any manager wishing to improve the effectiveness of their work should seek to choose an effective leadership style. The article presents the results of the study and description of a business game that allows a practicing manager to make a choice or to design their own effective leadership style. In the study of leadership styles using the method of gaming simulation was implemented a work plan that includes the following steps: (1) classifying leadership styles; (2) development of the «Management styles» business game; (3) a series of game simulation experiments using the «Management styles» business game; (4) analysis of the results of the game simulation.

The classification was founded on the assertion that the style of leadership is the ability of a manager to influence individuals and groups of people to encourage them to work towards the goals of the company. The extent to which a manager delegates his authority, types of authority used by him, and his concern, above all, about human relations or about the execution of tasks – all reflect the style of leadership that characterizes the manager. In this section of the study nine management concepts were reviewed, with Kurt Lewin's concept of leadership styles being outlined as a main one. The longevity of this classic typology is attributed to its simplicity and clarity. There are three major styles of leadership: (a) authoritarian style (the power of one person), (b) democratic style (the power of a group), (c) liberal style (the power of everyone).

Business game is conducted in a group of 20–30 experts, includes three stages (introduction, simulation, problem), aims to discuss leadership styles in an active form and use it as a basis to determine the conditions of their practical application. Players perform certain activities fulfilling their respective roles (autocrat, democrat, liberal). In the framework of the problem story players formulate expert judgments about the specifics and conditions of use of a particular style of leadership. The article presents the results of eight game experiments.

Keywords: management style, leadership, management efficiency, management, classification of management styles, delegation of authority, types of a manager's power, human relations, business game, simulation experiment, simulation model.

References

1. Komarov V. F. Management simulation games. Novosibirsk, Nauka, 1989, 270 p. (In Russ.)
2. Duncan W. D. Fundamental ideas in management. Moscow, Delo, 1996, 272 p. (In Russ.)
3. Blake R. R., Mouton D. S. Scientific management. Kiev, Naukova Dumka, 1990, 247 p. (In Russ.)
4. Wissema H. Management departments of the company. Moscow, INFRA-M, 1996, 288 p. (In Russ.)
5. Woodcock M., Francis D. Liberated Manager. For head-practice. Moscow, Delo, 1991. 320 p. (In Russ.)

6. Diesel P. M., McKinley R. W. Human Behavior in organization. Moscow, Foundation for economic literacy, 1998, 272 p. (In Russ.)
7. Lewin K. Resolving social conflict. St. Petersburg, Rech Publ. House, 2000, 408 p. (In Russ.)
8. Stogdill P. M. Leadership and structure of personnel management. Moscow, The North-West, 2000, 224 p.
9. Fiedler F. E. Contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*. New York, 1964, p. 149–190.
10. Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th ed. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1982, 166 p.
11. House R. J., Shapiro H. J., Wahba M. A. Expectancy Theory as a Predictor of Work Behavior and Attitudes: A Reevaluation of Empirical Evidence. *Decision Sciences*, 1974, vol. 5, p. 481–506.
12. Likert R. The Human Organization. New York, Mc Graw & Hill, 1967, 258 p.
13. Mitchell T. R. Expectancy Models of Job Satisfaction, Occupational Preference and Effort: A Theoretical, Methodological, and Empirical Appraisal. *Psychological Bulletin*, 1974, vol. 81, p. 1053–1077.
14. McGregor D. The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960, p. 33–34.
15. Vroom V. H., Yetton P. W. Leadership and Decision Making. Pittsburgh, PA, University of Pittsburgh Press, 1973, p. 249–257.

For citation:

Komarov V. F., Aloyan G. N. A Study of Kurt Lewin's Styles of Leadership by Business Games Method. *World of Economics and Management*, 2017, vol. 17, no. 2, p. 110–120. (In Russ.)