



## ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ PEDAGOGICAL SCIENCES

УДК 379.831

*К 10-летию кафедры управления социальной сферы  
ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет культуры и искусств»*

### СТИЛЬ РУКОВОДСТВА КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

*Юдина Анна Ивановна*, доктор педагогических наук, профессор кафедры управления социальной сферы, директор института социально-культурных технологий, Кемеровский государственный университет культуры и искусств (Кемерово, РФ). E-mail: yudinaannaivanovna@mail.ru

В статье автор рассматривает актуальную проблему эффективного менеджмента сферы культуры. В качестве определяющего фактора реализации данного процесса обосновано значение стиля руководства учреждением культуры как творческой организацией. Выделены особенности руководства творческой организацией, которые, по мнению автора, заключаются в упорядоченности, креативности и инновационности. Правильно выбранный стиль управления руководителя является фактором формирования позитивного имиджа организации, залогом ее успеха и обеспечивает динамику развития творческой организации. Особое внимание в статье уделяется исследованию психофизиологических особенностей творчески одаренной личности. В категории управления персоналом творческая личность является нестандартным ресурсом. Руководитель объективно должен представлять себе конечную цель творческого процесса, четко мотивировать и стимулировать сотрудников. Творческий персонал требует от управленца индивидуального подхода к каждому сотруднику, умения находить взаимопонимание и компромиссы. В статье представлены результаты пилотного исследования выявления личностных характеристик творчески одаренных людей. Данное исследование позволило выделить особенности, которые необходимо учитывать руководителю творческой организации сферы культуры для эффективного менеджмента.

**Ключевые слова:** стиль руководства, эффективный менеджмент, творческая организация, сфера культуры, творческая личность.

*To the 10<sup>th</sup> Anniversary of Chair of Management of Social Sphere  
of FSBEI HPE “Kemerovo State University of Culture and Arts”*

### LEADERSHIP STYLE AS A FACTOR OF EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE SPHERE OF CULTURE

*Yudina Anna Ivanovna*, Doctor of Pedagogical Science, Professor of Department of Management of Social Sphere, Head of Institute of Social and Cultural Technologies, Kemerovo State University of Culture and Arts (Kemerovo, Russian Federation). E-mail: yudinaannaivanovna@mail.ru

In the article, the author considers the topical issue of effective management in the sphere of culture. As a defining factor for the implementation of this process the author substantiated the importance of leadership style, cultural institution as a creative organization. Selected highlights creative organization, which, in the opinion of the author, are in order, creativity and innovation. The right management style of the head is a factor in creating a positive image of the organization, the key to its success and provides the dynamics of the development of creative organization. Special attention the author pays to the study of psychophysiological

features of creatively gifted person. In the category of personnel management, a creative person is an unconventional resource. The chief objective should imagine the ultimate goal of the creative process, to clearly motivate and stimulate employees. The creative staff requires manager's individual approach to each employee, ability to find understanding and compromise. The article presents the results of a pilot study to identify the personal characteristics of creative and talented people. This study allowed us to identify features that need to be considered the head of the creative organization in the sphere of culture for effective management. Effective management in the field of culture is possible to provide support to processes of self-organization and self-management in the creative community with general guarantees of freedom of individual and collective creativity.

**Keywords:** leadership style, effective management, creative organization, sphere of culture, creative person.

В современных политических и экономических условиях особую актуальность в России приобретают вопросы организации эффективного управления в сфере культуры. Это обусловлено тем, что культура представляет собой самостоятельный социально-экономический ресурс развития регионов Российской Федерации. В своих научных трудах Г. П. Ивлиев отмечает: «В XXI веке отчетливо видно, что туризм, объекты культурного наследия, музыкальные школы, институты культуры – это те системы, которые позволяют организовать социальную жизнь на должном уровне. Мы должны сделать так, чтобы все социально-экономическое развитие замыкалось на культуру как цель и использовало культуру как средство реализации заложенных в той или иной программе возможностей» [6, с. 122].

Эффективность менеджмента учреждений культуры как творческих организаций зависит от многих факторов: зрелости коллектива, интенсивности инновационной деятельности, стабильности окружающей среды. Одним из определяющих факторов, на наш взгляд, является профессионализм и стиль управления руководителя в сфере культуры, который формирует позитивный имидж организации, обеспечивает залог успеха и динамику развития.

Слабое владение технологиями менеджмента, отсутствие устойчивых связей с создателями и массовыми распространителями культурного продукта мешают включению традиционных культурных институтов в современную систему творчества и коммуникации, что фактически исключает их из культурного процесса. Результатом становится низкая посещаемость, отсутствие

ярких и актуальных проектов, неспособность сформировать качественный культурный продукт. Основные творческие силы уходят из таких учреждений в коммерческий или негосударственный некоммерческий сектор.

Мотивация творческих работников, психологический климат в коллективе и многое другое зависит от профессионализма и личностных качеств руководителя. Творческий персонал требует от управленца индивидуального подхода к каждому сотруднику, умения находить взаимопонимание и компромиссы. В категории управления персоналом творческая личность является нестандартным ресурсом. Поэтому руководитель в сфере культуры должен четко представлять себе конечную цель творческого процесса, уметь мотивировать и стимулировать сотрудников.

Следуя логике нашего исследования, необходимо остановиться на особенностях творческой организации и персонале, основную часть которого составляют творчески одаренные люди.

Статья 3 Федерального закона Российской Федерации о культуре трактует понятие творческий работник «как физическое лицо, которое создает или интерпретирует культурные ценности, считает собственную творческую деятельность неотъемлемой частью своей жизни, признано или требует признания в качестве творческого работника, независимо от того, связано оно или нет трудовыми соглашениями и является или нет членом какой-либо ассоциации творческих работников» [7].

Творческую организацию характеризует двойственность, которая проявляется, с одной стороны, стандартностью и упорядоченностью,

с другой – инновационностью и креативностью. Данная особенность уникальна, так как позволяет процессу быть творческим, неограниченным, спонтанным и в то же время закрепляет всю специфичность в четкую систему и задает вектор развития. Характерной особенностью также является то, что творческие организации вправе самостоятельно определять форму самоуправления [6, с. 12].

В творческих организациях особая роль отводится одаренным людям. В Древней Греции одаренность, выдающиеся способности определяли как талант (греч. *talanton*). По мнению исследователей, одаренность определяется тремя взаимосвязанными параметрами: опережающим развитием познания, психологическим развитием и физическими данными [2; 4]. Анализ научной литературы позволил нам выявить психофизиологические особенности творчески одаренной личности [2; 3; 4; 5].

Во-первых, одаренные люди проявляют повышенный интерес к исследованию окружающего мира, не терпят ограничений и запретов. Физиологи утверждают, что у одаренных людей повышены биохимическая и электрическая активность мозга.

Во-вторых, одаренную личность отличает способность выявлять причинно-следственные связи, строить логические модели, анализировать, систематизировать и делать выводы.

В-третьих, такие люди обладают повышенным объемом памяти, что позволяет им классифицировать и категоризировать информацию, умело распоряжаться приобретенными знаниями и умениями, применять системный подход. Одаренные люди способны к решению творческих задач с нестандартными путями их решения.

В сфере психосоциального развития творчески одаренным людям свойственно яркое воображение, порождающее игровые ситуации, развитое чувство справедливости, влияющее на установление высоких требований к себе и окружающим.

Существенное различие с обычным окружением, как правило, вызывает попытки защитить тонкую психику одаренного человека через хорошо развитое чувство юмора, игру слов, несообразности, веселые жизненные коллизии.

Уровень творческих способностей может снижаться в силу различных причин, среди которых мы можем перечислить: отсутствие четко определенной цели; наличие подмены целей; боязнь поражения; страх перед успехом; боязнь перемен.

Отечественные ученые выделяют причины снижения творческой активности человека [2; 5]:

- эмоциональные – страх ошибиться, выглядеть смешным, быть некомпетентным, осуждение остальными сотрудниками;
- профессиональные – неопытность, соперничество, наличие слишком категоричных суждений, отсутствие альтернативных вариантов;
- причины восприятия – отсутствие соответствующего интеллектуального уровня;
- личностные – чувствительность, лень, самомнение, эгоизм, консерватизм.

С целью выявления личностных характеристик творчески одаренных людей в ходе работы нами было проведено пилотное исследование. Выборка респондентов насчитывала 176 творческих работников учреждений культуры г. Кемерово. В эксперименте приняли участие педагоги школ искусств, руководители творческих коллективов учреждений клубного типа. В ходе эксперимента респонденты ответили на вопросы анкеты.

Анализ данных позволил нам прийти к выводу о том, что творческие, талантливые личности обладают рядом характерных особенностей:

- 82 % респондентов имеют склонность в отношениях к игре и импровизации;
- 87 % – ориентированы на новые впечатления, спонтанны в своем поведении и независимы в суждениях;
- 49 % – испытывают трудности в делах, требующих точности и пунктуальности;
- для 79 % – характерно эстетическое восприятие окружающего мира;
- 63 % – дали себе характеристику как «энтузиасты, часто склонны к идеализации»;
- 61 % – отметили, что могут видеть в событиях и предметах то, что не замечают другие.

Следует отметить, что основная масса респондентов выразила стремление действовать, а не только размышлять и отношение к жизнен-

ным проблемам как к очередной возможности реализовать себя.

Мы признаем, что это далеко не исчерпывающая характеристика людей творческих и ее нельзя рассматривать как бесспорную. Творческое начало личности проявляется независимо от воспитания и образования, однако миссия руководителя – создать условия для их реализации.

Деятельность таких сотрудников является важной составляющей успеха творческой организации, но руководство такой категорией подчиненных сопряжено с большими трудностями, поскольку они независимы, амбициозны, умны и выходят за рамки привычных стандартов. Особая роль талантливой личности модернизирует критерии оценки их деятельности – качество труда; стратегический потенциал идей; энтузиазм и достижения; творчество и образ действия.

Отечественные ученые рассматривают проблемы, возникающие при проведении кадровой политики, которые могут оттолкнуть творчески одаренных людей или не дать раскрыться их потенциальным возможностям, что ведет к снижению эффективности менеджмента в творческой организации. Эти проблемы могут возникать при отборе кадров, их обучении, оценке деятельности сотрудников, карьерном росте.

Задача руководителя творческой организации заключается в том, чтобы с учетом особенностей характера, образа жизни и мышления участников коллектива, оптимально составить творческие тандемы.

Особенность руководства творческой организацией также заключается в наличии, наряду с должностной иерархией, реального творческого лидерства в коллективе. Креативный директор обязан составить творческую конкуренцию подчиненному, взяв на себя вопросы создания особой атмосферы в учреждении сферы культуры.

Исследуя эффективный менеджмент в сфере культуры, мы обратились к изучению вопросов стиля руководства в творческой организации. Анализ научной литературы позволил нам прийти к выводу о том, что существует два подхода к изучению данного понятия, это поведенческие и ситуационные теории [1].

В процессе управленческой деятельности каждый руководитель выполняет свои обязанности в свойственном ему деловом стиле. Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к выполнению возложенных на него задач, как контролирует результаты деятельности подчиненных. Принятый стиль руководства способствует развитию благоприятных взаимоотношений в коллективе и может служить характеристикой качества и оценки эффективности управления.

Ученые А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев в своих трудах определяют понятие «стиль руководства» как «совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношений людей к его действиям» [1].

Стиль руководства, на наш взгляд, проявляется в манере ведения деловой беседы, организации рабочего времени и пространства, способе принятия управленческих решений.

Изучение стиля руководства и само возникновение данного понятия связаны с именем известного психолога К. Левина, который экспериментальным путем определил три стиля руководства – либеральный, демократический и авторитарный. Перейдем к описанию данных стилей руководства применительно к творческой организации.

Авторитарный стиль управления характеризуется централизацией власти в руках одного руководителя, который единолично принимает решения, жестко регламентирует всю деятельность подчиненных, не дает им возможности проявлять инициативу. Подчиненные должны безукоризненно исполнять приказы, при этом они получают минимум необходимой информации. Авторитарный стиль предполагает официальность отношений, неукоснительное соблюдение дистанции между руководителем и подчиненными [1]. В сфере культуры, где основная масса работников – люди творческие и талантливые, данный стиль руководства приведет к тупиковой ветви развития организации, не даст возможности для креативного мышления и поиска творческой импровизации.

Наиболее приемлемым для руководителя учреждений культуры, по мнению исследователей, считается демократический и либеральный стиль руководства. Руководитель, придерживающийся демократического стиля, децентрализует свою управленческую власть, он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке управленческих решений и получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Руководитель доверяет подчиненным, избегает диктаторства, создает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность подчиненных. Руководитель выступает в роли посредника при осуществлении контактов, обеспечивая своих подчиненных информацией и материалами, необходимыми для выполнения работы. Руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план [1].

В современных условиях успех дела определяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными и степенью свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Отражением этого являются новые «многомерные» подходы к стилю управления, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними [1].

Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике.

Стиль руководства в контексте управления в сфере культуры – это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. Степень делегирования полномочий руководителем, типы власти, используемые им, забота о человеческих отношениях или выполнении задачи – все отражает стиль управления, характеризующий данного руководителя.

В высшей степени авторитарный руководитель навязывает свою волю путем принуждения либо вознаграждения. Руководитель демократичный предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным.

Совершенно очевидно, что ни авторитарный, ни демократический стили управления творческим персоналом в крайних своих проявлениях найти весьма трудно. Самым эффективным в сегодняшнем быстро меняющемся мире является многомерный стиль управления, ориентированный на реальность, с одной стороны, и эффективность, с другой.

Таким образом, культура – это сфера, требующая особого правового регулирования, в том числе и регулирования трудовых отношений. Как пишет Г. П. Ивлев, «это уникальная система ценностей, которая не совсем подходит под традиционно сухие юридические формулировки» [6, с. 5]. В последние десятилетия у культуры появились новые функции, поскольку она выступает как фактор экономического роста. На смену интенсивному промышленному развитию приходит экономика, опирающаяся на уникальные ресурсы территорий, включая их культурный и творческий потенциал. Современные стратегии развития направлены на стимулирование конкурентоспособности в самых разных сферах и поиск соответствующих возможностей.

На основании вышеизложенного, мы можем прийти к выводу о том, что эффективный менеджмент в сфере культуры возможен при условии поддержки процессов самоорганизации и самоуправления в творческом сообществе при общих гарантиях свободы индивидуального и коллективного творчества.



## Литература

1. Асаул А. Н., Асаул М. А., Ерофеев П. Ю., Ерофеев М. П. Культура организации: проблемы формирования и управления. – СПб.: Гуманистика, 2006.
2. Бабаева Ю. Д. Динамическая теория одаренности // Основные современные концепции творчества и одаренности / под ред. Д. Б. Богоявленской. – М., 1997. – С. 275–294.
3. Бабаева Ю. Д. Психологический тренинг для выявления одаренности / под ред. В. И. Панова. – М., 1998.
4. Богоявленская Д. Б. Исследование творчества и одаренности в традициях процессуально-деятельностной парадигмы // Основные современные концепции творчества и одаренности / под ред. Д. Б. Богоявленской. – М., 1997. – С. 328–348.
5. Богоявленская Д. Б. Субъект деятельности в проблематике творчества // Вопр. психологии. – 1999. – № 2. – С. 35–40.
6. Ивлиев Г. П. Культурная политика и развитие законодательства о культуре в Российской Федерации: статьи и выступления. – М.: Норма: ИНФА-М, 2012. – 208 с.
7. Основы законодательства Российской Федерации о культуре (с изменениями на 21 июля 2014 года) [Электронный ресурс]. – URL: /<http://mkrf.ru/dokumenty/581/detail.php?ID=61217> (дата обращения: 08.12.2014).

## References

1. Asaul A.N., Asaul M.A., Erofeev P.Iu., Erofeev, M.P. Kul'tura organizatsii: problem formirovaniia i upravleniia [Organizational culture: problems of formation and management]. St. Petersburg, Gumanistika Publ., 2006. (In Russ.).
2. Babaeva Iu.D. Dinamicheskaia teoriia odarennosti [Dynamical theory of giftedness]. *Osnovnye sovremennye kontseptsii tvorchestva i odarennosti [The main modern concepts of creativity and giftednes]*. Ed. D.B. Bogoiavlenskaia. Moscow, 1997, pp. 275–294. (In Russ.).
3. Babaeva Iu.D. Psikhologicheskii trening dlia vyiavlenniia odarennosti [Psychological training to identify giftedness]. Ed. V.I. Panova. Moscow, 1998. (In Russ.).
4. Bogoiavlenskaia D.B. Issledovanie tvorchestva i odarennosti v traditsiakh protsessual'no-deiatel'nostnoi paradigmy [The study of creativity and talent in the tradition of procedural activity paradigm]. *Osnovnye sovremennye kontseptsii tvorchestva i odarennosti [The main modern concepts of creativity and giftedness]*. Ed. D.B. Bogoiavlenskaia. Moscow, 1997, pp. 328–348. (In Russ.).
5. Bogoiavlenskaia D.B. Sub'ekt deiatel'nosti v problematike tvorchestva [Stakeholders in issues of creativity]. *Voprosy psikhologii [Questions of psychology]*, 1999, no 2, pp. 35–40. (In Russ.).
6. Ivliev G.P. Kul'turnaia politika i razvitie zakonodatel'stva o kul'ture v Rossiiskoi Federatsii: stat'i i vystupleniia [Cultural policy and legislative development of culture in the Russian Federation: articles and speeche]. Moscow, Norma: INFA-M Publ., 2012. 208 p. (In Russ.).
7. Osnovy zakonodatel'stva Rossiiskoi Federatsii o kul'ture (s izmeneniiami na 21 iulia 2014 goda) [Basic Laws of the Russian Federation on culture]. Available at: <http://mkrf.ru/dokumenty/581/detail.php?ID=61217> (accessed 08.12.2014).