

Т. Н. Малостева

Академия управления при Президенте Республики Беларусь,
Минск

T. Malastseva

Academy of Public Administration under the aegis
of the President of the Republic of Belarus, Minsk

УДК 159.923

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАК ДЕТЕРМИНАНТА РОЛЕВОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

INDIVIDUAL STYLE OF MANAGEMENT ACTIVITIES AS DETERMINANT OF THE ROLE PROFESSIONAL BEHAVIOR

В статье рассматриваются индивидуальные стили управленческой деятельности, характерные эффективным и неэффективным руководителям. На основе эмпирического исследования выявлено и описано ролевое профессиональное поведение эффективных и неэффективных руководителей.

Ключевые слова: индивидуальный стиль управленческой деятельности; эффективный руководитель; неэффективный руководитель; управленческий стиль с широким диапазоном приемлемости; управленческая мобильность.

The article discusses individual style of management activities are characteristic effective and ineffective managers. Based on empirical research revealed and describes the role professional behavior of effective and ineffective managers.

Keywords: individual management style; effective manager; ineffective managers; managerial style with a wide range of acceptability; managerial mobility.

При рассмотрении проблем профессиональной деятельности в сфере управления особого внимания заслуживают вопросы, связанные с профессиональной успешностью руководителя. На пути их решения стоят значительные противоречия и трудности, обусловленные необходимостью поиска и обоснования соответствующих методологических подходов, закономерностей, принципов развития успешного поведения управленца в системе профессиональной деятельности [1, с. 48].

Несмотря на большое количество теоретических и экспериментальных исследований данного феномена в отечественной психологии (К. А. Абульханова-Славская, В. С. Агеев, Б. Г. Ананьев, Г. М. Андреева, Л. Н. Анцыферова, А. А. Бодалев, Б. С. Братусь, А. А. Деркач, А. Л. Журавлев, Б. В. Зейгарник, Е. А. Климов, А. Н. Леонтьев, Б. Ф. Ломов, А. Р. Лурия, А. К. Маркова, В. С. Мерлин, Ю. М. Орлов, С. Л. Рубинштейн, Б. М. Теплов и др.), термин «успешность» до сих пор не имеет однозначного содержания. Общепсихоло-

гические подходы к феномену успешности еще не сложились. Однако общим для всех этих исследований является стремление осмыслить успешность как комплексную и интегральную характеристику личности, ведущий параметр оценки профессиональной деятельности, значимый для человека и оцениваемый социальным окружением. Ведущей парадигмой при таком рассмотрении является субъектно-деятельностный подход. При этом важным условием успешности руководителя является эффективность его работы – потенциальная способность достичь результат, набор навыков, инструментов, методик, которые дают возможность организовать работу более эффективно [2, с. 5].

Согласно новейшему исследованию профессора М. Белбина, посвященному изучению поведения, ценностей и секрета успешности эффективных руководителей, основная командная роль эффективного менеджера – СО (координатор), а неэффективного – SH (формирователь). Персональный стиль работы эффективного и неэффективного управленца, согласно М. Белбину, определяется комбинацией определенных командных ролей [3, с. 39].

В ходе проведенного нами исследования на основе классификации командных ролей Р. М. Белбина были изучены ролевые модели командного поведения управленцев высшего и среднего звена, присущие эффективному и неэффективному стилям управленческой деятельности. Респондентами выступили 160 руководителей из различных отраслей экономики Республики Беларусь (АПК, строительная отрасль, нефтехимический комплекс, силовые структуры, здравоохранение, образование, энергетика, металлургический комплекс, транспорт, пищевая промышленность, машиностроение, государственная служба, финансовая система, IT-сфера, коммунальное хозяйство). На рис. 1 показаны эмпирические данные о том, как распределились ролевые модели эффективной и неэффективной управленческой деятельности.

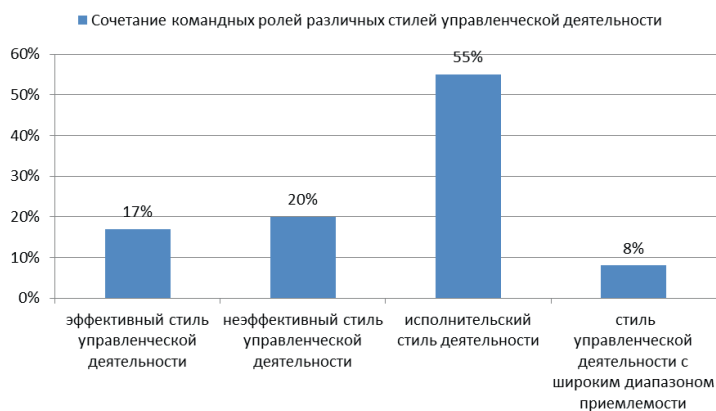


Рис. 1. Распределение комбинаций командных ролей, характерных для эффективной и неэффективной управленческой деятельности

Как видно из представленных данных, 55 % испытуемых показали такое сочетание ролевого поведения в команде, которое характерно для роли исполнительской деятельности, чем для управленческой роли. Доминирующей командной ролью у этой группы испытуемых является Implementer (работник/исполнитель/реализатор, ИМ). Основным качеством ИМ является дисциплинированность, другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны. Успех и признание приходят со временем в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия. Важным вкладом в дело у таких руководителей является то, что они дисциплинированы, надежны и эффективны. Эффективность в данном случае означает, что такой руководитель четко знает все свои ресурсы и умеет ими управлять. Таким образом, персональному стилю управленческой деятельности испытуемых данной группы характерна рефлексия собственных ресурсов и отсутствие таких компетенций, как делегирование полномочий.

Персональный стиль эффективного руководителя характеризуется комбинацией определенных ролей попарно (PL+CO; CO+TW; CO+ME; RI+CO). Доля эффективных руководителей в нашем исследовании составляет 17 %. На рис. 2 показаны персональные стили эффективного руководителя.

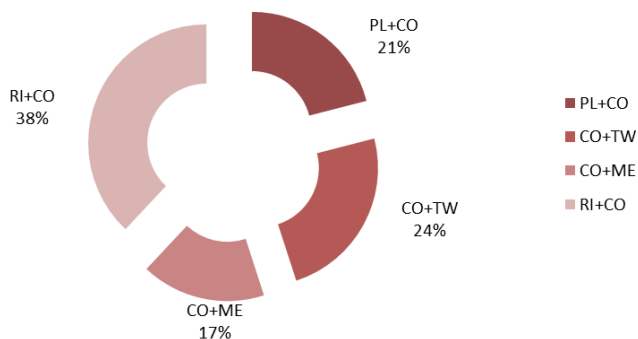


Рис. 2. Персональные стили эффективного руководителя

У наибольшего количества испытуемых (38 %) этой группы выявлена комбинация ролей RI+CO, где RI означает Resource Investigator (исследователь ресурсов/источников; разведчик), а CO – Coordinator (координатор/председатель). Командная роль RI представляет собой экстравертированный тип генератора идей, такой руководитель общителен, открыт новым контактам, энтузиаст. Командная роль CO привносит сильное доминирование и преданность групповым целям, при этом без проявления ревности или подозрительности, умеет четко формулировать цели, продвигает решения,

делегировать полномочия. Руководитель, командными ролями которого является описанное сочетание, демонстрирует эффективность своей деятельности, обеспечивает успешную групповую коммуникацию и оптимизирует работу.

Для респондентов, показавших сочетание CO+TW (24%), где TW означает Team Worker (душа команды/коллективист/миротворец), характерно то, что такие руководители демонстрируют наставнический стиль управления. В сочетании со способностью принимать самостоятельные решения и контролем над ситуацией, характерными для командной роли CO, роль TW дает возможность оказывать мягкое воздействие на ситуацию и предотвращать потенциальные конфликты.

У 21% опрошенных выявлено сочетание командных ролей PL+CO. К уже описанной роли координатора добавляется командная роль PL – Plant (мыслитель/генератор идей), которая представляет собой интровертированный тип генератора идей (в отличие от RI, экстравертированного типа), что дает возможность руководителям решать нестандартные проблемы. Они обладают высоким интеллектуальным уровнем и высоким показателем креативности. Руководители, у которых имеется такое сочетание командных ролей, склонны самостоятельно принимать решения, отличающиеся результативностью.

Доля респондентов, демонстрирующих комбинацию ролей CO+ME, где ME означает Monitor Evaluator (аналитик-стратег/оценщик/наблюдатель), составляет 17% от общего количества эффективных управленцев. Эти руководители рассудительны, проникательны, обладают стратегическим мышлением, видят все альтернативы, объективны при анализе проблем и оценке идей, отличаются высоким интеллектуальным уровнем и высокими показателями критичности мышления. Главная способность, которая характерна обладателю такой комбинации командных ролей, – выработка стратегий, что служит залогом эффективности управленческой деятельности.

Таким образом, самой частой среди ролей, которые могут выполнять эффективные руководители, является роль координатора (CO) в различных комбинациях с другими командными ролями.

Персональный стиль работы неэффективного управленца выражается в комбинации других командных ролей (SH+SP; SH+CF; RI+SH; SH+ME). На рис. 3 изображены персональные стили неэффективного руководителя.

Из рис. 3 видно, что у 12% испытуемых, демонстрирующих неэффективный стиль управления, выявлена комбинация ролей SH+SP, где SH означает Shaper (формирователь/навигатор/приводящий в действие), а SP – Specialist (специалист). Для командной роли формирователя характерно бросать вызов, оказывать давление. Это более индивидуалистичный, чем координатор (CO), тип лидера. Формирователь подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче,

как и к успеху. Формирователи по многим параметрам являются антиподами коллективистов (TW), ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и нетерпению. Командная роль SP (специалист) наделяет такого руководителя чертами преданности делу, узкой специализированности и самостоятельности, при этом он овладевает знаниями ради самих знаний и может игнорировать факторы, лежащие за пределами его компетенции. В случае, если у руководителя наблюдается такая комбинация командных ролей, его может отличать стремление повышать профессиональные качества и стандарты в работе своих подчиненных.

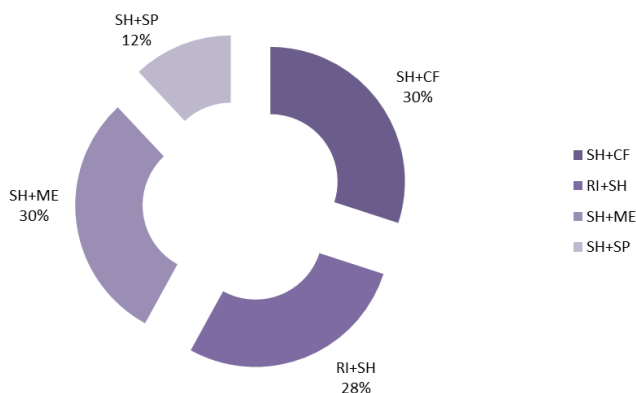


Рис. 3. Персональные стили неэффективного руководителя

Сочетание командных ролей RI+SH встретилось у 28% опрошенных руководителей из данной группы. Роль RI (исследователь ресурсов) в сочетании с ролью SH наделяет такого лидера способностью преодолевать трудности, используя все имеющиеся возможности.

Сочетание командных ролей SH+CF, где CF – Completer Finisher (педант/доводчик/расставляющий точки над «i»), выявлено у 30% испытуемых. Предпринимательский тип роли SH дополняется старательностью CF, который ищет ошибки и упущения, контролирует сроки выполнения поручений. Таких руководителей отличает внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, склонность к достижению совершенства во всем и непреклонность в осуществлении намеченного. Для руководителя, имеющего такую комбинацию ролей в коллективе, характерно то, что он преследует свою цель и всегда добивается ее. В случае неверно выбранного курса формирователем (SH) характеристики роли CF обеспечат достижение неудачи.

Такое же количество опрошенных (30%), входящих в группу неэффективных руководителей, демонстрируют сочетание командных ролей

SH+ME (формирователь+оценщик/наблюдатель). В сочетании с высокой самооценкой, склонностью к фрустрации и подозрительным отношением к людям, характерными для роли SH, критичное мышление и способность выдвигать контраргументы, характерными для роли ME, отличают стиль деятельности такого руководителя тем, что он не позволит кому-либо уклониться от ответственности.

Таким образом, чаще всего среди ролей неэффективного управленца фигурирует роль SH (формирователь) в различных сочетаниях.

Отдельного внимания заслуживает комбинация CO+SH, которая выявлена у 8% опрошенных руководителей. Вне всякого сомнения, это две лидерские роли в коллективе. Тем не менее, у М. Белбина такая комбинация не описана, а роли интерпретируются как взаимоисключающие. Отсюда можно сделать вывод о том, что среди управленцев Республики Беларусь выделилась группа со стилем управления широкого диапазона приемлемости, что можно трактовать как управленческую мобильность. При этом сильными сторонами таких руководителей будет способность прояснения целей, обеспечение выработки решений, умение делегировать полномочия (CO), а также настойчивость, динамичность и любовь к трудностям (SH). Допустимыми ограничениями могут быть чрезмерное делегирование полномочий (CO) и подверженность фрустрации и раздражительности (SH). Недопустимыми слабостями являются склонность присваивать себе достижения команды (CO) и неспособность поправить ситуацию с помощью юмора и извинений (SH).

Таким образом, у руководителей, которые просто приказывают и выдают технические инструкции, даже если они основаны на глубоких знаниях, не сформируется истинный авторитет. Не сформируется авторитет и у тех руководителей, которые лишены скромности и обладают узким кругозором. Однако в некоторых ситуациях требуется решительный подход независимо от того, нравится это или нет. В разных обстоятельствах нужна адаптационная комбинация командных ролей.

Эффективные руководители рассматриваются как вдохновители окружающих, как люди внимательные, но требующие полноценно отдаваться работе. Кроме того креативность, новаторское мышление и умение убеждать также должно быть развито у них выше среднего уровня.

Неэффективные руководители оцениваются как люди негибкие, не испытывающие интереса к окружающим и манипулирующие. Руководители часто вынуждены принимать жесткие и непопулярные решения. При этом забота о сотрудниках и умение выстроить отношения – обязательные качества руководителя, с помощью которых он завоевывает одобрение и уважение подчиненных.

На рис. 4 показано распределение руководителей с различными персональными стилями управленческой деятельности по отраслям экономики.

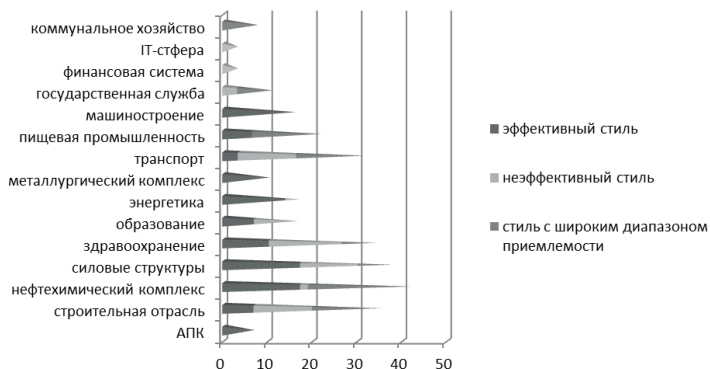


Рис. 4. Распределение руководителей с различными персональными стилями управленческой деятельности по отраслям экономики

Из рис. 4 видно, что больше всего руководителей с эффективным персональным стилем управленческой деятельности представлено в нефтехимической отрасли и в силовых структурах (по 17%), меньше всего – в транспортной сфере (3%). Руководителей с неэффективным стилем управленческой деятельности больше всего в машиностроении и здравоохранении (по 16%), меньше всего – в IT-сфере, финансовой системе и на государственной службе (3%). Стиль управления с широким диапазоном приемлемости чаще используют руководители нефтехимической отрасли (23%).

Таким образом, проведенное исследование выявило отличительные особенности индивидуальных управленческих стилей, характерных управленцам Республики Беларусь. Более 50% опрошенных руководителей демонстрируют стиль, для которого характерна рефлексия собственных ресурсов и отсутствие таких компетенций, как делегирование полномочий. Вместе с тем выделилась группа со стилем управления широкого диапазона приемлемости, который можно трактовать как управленческую мобильность.

Список использованных источников

1. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 720 с.
2. Дворецкая, М. Я. Образ успешности в современных психологических исследованиях / М. Я. Дворецкая, А. Б. Лоцакова // Интернет-журнал «Мир науки». – 2016. – Т. 4, № 2. – Режим доступа: <http://mir-nauki.com/PDF/09PSMN216.pdf>. – Дата доступа: 27.02.2019.
3. Рунге, Т. Эффективные управленцы / Т. Рунге // Директор по персоналу. – 2017. – № 4. – С. 38–41.

(Дата подачи: 28.02.2019 г.)