

УДК 331.108.45

JEL classification: H83; G 30, Z 23

МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

MODEL FOR FORMING THE STYLE OF THE LEADER

©Бгаишев М. В.,

канд. экон. наук,

Саратовский национальный исследовательский
государственный университет им. Н. Г. Чернышевского,

г. Саратов, Россия, And17rogen@mail.ru

©Bgashev M.,

Ph.D., Saratov State University,

Saratov, Russia, And17rogen@mail.ru

Аннотация. В статье представлена авторская модель формирования личности и стиля руководителей современных организаций. Потребность в разработке данной модели исходит из того, что на формирование стиля руководителя влияет множество факторов, поэтому необходима их систематизация, группировка и возможность отслеживания становления стиля руководителя с помощью модели его формирования. Модель состоит из четырех блоков, включающих в себя личностно–психологические, деловые и профессиональные качества руководителя, а также факторы системы управления, обуславливающие формирование того или иного стиля руководства, где определяющее значение на формирование стиля руководителя имеют личностно–психологические качества, наличие которых предопределяет появление деловых и профессиональных качеств.

Abstract. The article presents the author's model of the formation of the personality and style of the leaders of modern organizations. The need for the development of this model is based on the fact that a number of factors influence the formation of a leader's style, that's why their systematization, grouping and the ability to track the formation of a leader's style through the model of its formation are necessary. The model consists of four blocks that include the personality, psychological, business and professional qualities of the manager, as well as the factors of the management system that determine the formation of a management style, where the personality–psychological qualities that determine the emergence of business and professional qualities.

Ключевые слова: стиль руководителя, личностно-психологические, деловые, профессиональные качества, факторы системы управления, смекалка, предприимчивость, профессионализация руководителей.

Keywords: leader style, personal psychological, business, professional qualities, management system factors, savvy, enterprising, professionalism of managers.

Формирование стиля конкретного руководителя является достаточно сложным и противоречивым процессом, на который влияют многообразие различных факторов и условий и в результате которого складывается манера и характер взаимоотношений с подчиненными, а также определенные паттерны поведения в различных ситуациях.

В управленческой литературе описываются разнообразные факторы, влияющие на формирование стиля руководства, при этом подчеркивается, что приемлемость того или иного стиля определяется производственной ситуацией, а руководитель обязан уметь применять любые стили руководства, меняя их в зависимости от нее.

На практике мы видим обратную картину, которая передает, что руководители в любых ситуациях не меняют свои стили, ведут себя в соответствии с определенным паттерном, принимают запрограммированные решения, показывая не гибкость и некомпетентность. В таких случаях популярный в менеджменте ситуационный подход дает сбой, показывая, устойчивую склонность руководителей выполнять свою деятельность определенным образом и в определенной индивидуальной манере, что обусловлено типологическими особенностями и наличием у руководителя ярко выраженных личностных качеств и деловых способностей.

Если исходить из того, что на формирование стиля руководителя влияет множество факторов, то их необходимо систематизировать, сгруппировать и тем самым отследить становление стиля руководства с помощью модели его формирования. Данная модель состоит из четырех блоков, включающих в себя личностно-психологические, деловые и профессиональные качества, а также факторы системы управления (Рисунок).

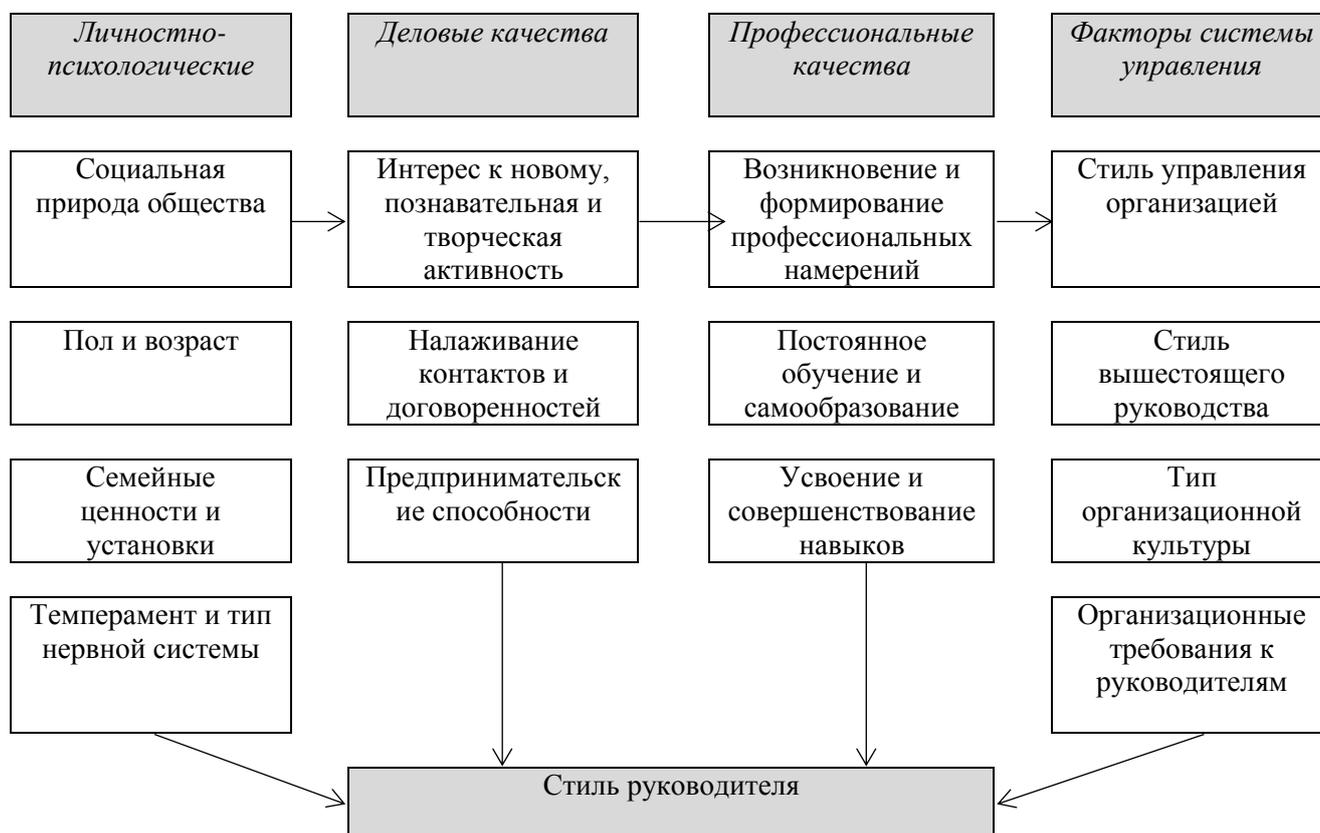


Рисунок. Модель формирования стиля руководителя

Первым блоком в данной модели является блок личностно-психологических качеств, так как они отражают развитие личности руководителя с самого детства. Данные качества формируются следующим образом:

- Социальная природа общества включает в себя те условия и факторы, определяющие ценности, нормы, правила поведения и взаимоотношения принятые в нем. Естественно,

социальная природа российского общества будет существенно отличаться от общества США, тем самым закладывая предпосылки будущего становления стиля руководителя;

- На семейные установки и ценности влияет конъюнктура общества, а сами семейные установки напрямую формируют личность и определяют стиль руководителя.

Ценности семьи являются продуктами ее жизнедеятельности, руководитель впитывает в себя поступки родителей, представления морального сознания, моральные нормы, принципы, идеалы, понятия добра, зла, справедливости. В семье происходит передача поведенческих установок по отношению к базовым ценностям. При этом каждая семья, в которой вырос руководитель, прививает уникальные, присущие только ей ценности и установки закладывая фундамент будущего отношения руководителя к людям.

Так, если руководитель воспитывался в семье с деспотичными родителями, не ценящие других людей и их труд, рассматривающие их как средство достижения целей, то с большей вероятностью такие установки определяют авторитарный стиль руководства. Поэтому при определении причин формирования того или иного стиля необходимо обращаться к семейным условиям в которых вырос руководитель;

- По поводу пола руководителя следует отметить, что природа различий между женским и мужским руководством лежит в разной природе и в разной устроенности обоих полов. Женщины-руководители обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы компании совпадают. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных. Все эти качества необходимы для эффективного руководства в современных организациях [1, с. 5-11].

Мужчинам и женщинам, находящимся на руководящих должностях следует забыть о своей половой принадлежности, но, к сожалению, руководители-мужчины не делают из данного правила управленческих выводов. А женщины-руководители не могут понять, что они не начальницы, а начальники. В русском языке слова «профессор», «директор», «доктор», «председатель» имеют мужской род. Употребляемые в быту слова «профессорша» (как жена профессора), «директриса» звучат несколько режущими слух. Кроме того, неадекватную женщину-руководителя называют «истеричкой», а такого же мужчину-руководителя — вспыльчивым, раздраженным или неуравновешенным, но почему то не «истериком».

Таким образом, если женщины-руководители будут вести себя на работе не как должностное лицо, а как женщины, то они получают от подчиненных соответствующего поведения, а именно комплименты, проявление избыточной деликатности и вежливости, что совершенно ни к чему, особенно тогда, когда обсуждаются производственные вопросы.

Если женщина-руководитель не перестает думать о себе как о женщине, то она вносит в работу много лишних эмоциональных моментов, не имеющих никакого отношения к делу, тем самым дестабилизируя коллектив. И как следствие, подчиненные «окрашиваются» в половой признак, а конфликтные ситуации воспринимаются как личное оскорбление.

Дело в том, что женщины-руководители склонны к деятельности похожую на те роли, которые они привыкли играть дома, что ярко вписывается в концепцию токенизма Р. Кантер [2]. В свою очередь мужчины-руководители не думают о своей должности в гендерном

аспекте. Для них слова «директор», «начальник» и т. д. означают лишь позицию в организации, а женщины-руководители добавляют еще и половой признак. Поэтому руководитель должен быть бесполом существом (по аналогии с врачом) и его деятельность должна быть лишена гендерной сегрегации и женщинам не следует стремиться быть похожими на мужчин-руководителей, у них достаточно своих качеств, которые можно эффективно использовать в бизнесе.

По поводу возраста руководителя учеными уже давно доказано, что с годами у любого человека утрачивается способность быстро и качественно воспринимать и обрабатывать информацию, снижается стремление к чему-то новому и увеличивается сопротивление к изменениям. К сожалению, данное утверждение не обошло стороной и руководителей. Очень часто руководители после 45 лет, находясь на стадии «Зрелости» своего жизненного цикла теряют способность к новизне и адаптации, все меньше рискуют, тем самым приближая себя к стадии «Упадка».

Молодые руководители (приблизительно от 30 до 40 лет) находясь на стадии «Роста» более эффективно и продуктивно обрабатывают информацию, рискуют и хотят многое изменить, тем самым приближая свою «зрелость».

Более возрастные руководители (от 50 до 70 лет) находясь в стадии «Упадка» практически теряют способность к руководству (хотя на практике есть и исключения) и больше напоминают «Мертвых пней» по И. Адизесу и приносят больше вреда, чем пользы. Для таких руководителей уже нет смысла пролонгировать их жизненный цикл руководства и главным становится задача, вовремя сложить полномочия во избежание крупных проблем [3, с. 66-70].

В народе бытует совет «делайте скидку на возраст», что подразумевает некое оправдание причин «чужачеств» руководителя его возрастом. Хотя «чужачества» встречаются у руководителей любого возраста, но особенно опасными они являются у тех, кто находится в стадии «Упадка». На наш взгляд данный совет уместен для детей (до определенного возраста) и прощать ошибки, неверные решения руководителям исходя из их возраста и/или пола не допустимо;

- Личная предрасположенность руководителя к различным формам поведения и взаимоотношений с подчиненными в значительной мере определяется его темпераментом, который в свою очередь зависит от типа нервной системы человека, которая закладывается с рождения и обуславливается семейными ценностями и установками. Получается, что изменить тип нервной системы практически невозможно.

Поэтому формирование того или иного стиля в значительной мере предопределяется психологическими характеристиками самой личности руководителя. У руководителя-флегматика авторитарные методы руководства людьми будут получаться намного хуже, чем демократические или нейтральные. Руководителям-холерикам легче и естественнее применять директивные методы управления, чем быть демократом.

Таким образом, изменить свой стиль руководства достаточно трудно, а придерживаться одного стиля в разных ситуациях губительно, поэтому желательно вырабатывать навыки комбинирования различных стилей (с преобладанием одного) в зависимости от содержания целей и задач.

Вторым блоком в модели формирования стиля руководителя является блок деловых качеств, в частности:

- Интерес к новому, познавательная и творческая активность руководителя закладывается из блока личностно-психологических качеств и является глубинным

внутренним мотивом, основанном на свойственной руководителю врожденной потребности в познании нового.

В основе развития интереса к новому, познавательной и творческой активности руководителя составляют те принципы его воспитания и развития мышления, которые включают стимулирование и поощрение самих актов познавательной активности со стороны семьи, школы, ВУЗа. Именно поэтому наиболее значимыми ситуациями в возникновении актов познавательной и творческой активности являются ситуации общения, различных типов межличностного взаимодействия, обучения со стороны общественных институтов.

На практике можно встретить руководителей, которые постоянно интересуются новым, приносят элементы творчества в свою деятельность и в деятельность подчиненных. У них постоянно появляется познавательная потребность, которую они удовлетворяют через поиск направленный на выявление, открытие неизвестного и его усвоение. Их активность не исчезает после решения проблемы, а начинается новый цикл активности.

- Налаживание контактов и договоренностей является очень важным качеством для руководителя любого уровня управления, что говорит об их способностях к заключению выгодных сделок для организации. В этой связи у руководителя могут проявляться следующие способности:

1. смекалка – как способность быстро понять и сообразить в той или иной ситуации;
2. предприимчивость — как способность к деловой активности, инициативности, способности к начинанию и осуществлению дела, приносящего успех.

Предприимчивость предполагает элементы новизны и реализуется в деятельности ориентированной на поиск, принятие и реализацию эффективных управленческих решений. Предприимчивый руководитель это тот руководитель, который мыслит гибко, масштабно и на перспективу, идет на оправданный риск. Многие заменяют слово «предприимчивость» на «деловитость» и «инициативность» считая, что они обозначают одно и то же качество.

Предприимчивость является более широкой и содержательной категорией, чем деловитость, которая представляет собой форму проявления деловых качеств руководителя. Тогда как предприимчивость предполагает оригинальность подхода к оценке и поведения в ситуации, поэтому деловитость выступает составной частью предприимчивости, а инициативность является следствием предприимчивости, так как она выступает в качестве генератора инициатив.

- Предпринимательскими способностями могут обладать не все руководители, так как на некоторых управленческих позициях они не нужны. Например, бригадир, старший мастер, главный инженер, так как данным руководителям, скорее всего, необходима смекалка и предприимчивость.

Предпринимательские способности являются врожденной характеристикой руководителя как особый талант, дар. Люди с такой способностью создают бизнес с нуля, выявляют перспективные направления, имеют огромное упорство и силу воли. Поэтому предпринимательские способности включают в себя как деловитость и инициативность, так и предприимчивость.

На сегодняшний день многие литературные источники по менеджменту акцентируют внимание на развитие предпринимательских способностей менеджеров и, особенно в сфере молодежного предпринимательства. На наш взгляд, такой акцент на данную способность может обернуться некоторыми негативными моментами. Если руководитель стремится к новому, умеет налаживать контакты и имеет ярко выраженные предпринимательские способности, то какой стиль руководства будет в этом случае?

Наличие предпринимательских способностей не компенсирует отсутствие других важных качеств руководителя, так как помимо создания бизнеса необходима его организация и управление. В постоянном появлении новых бизнес-идей нет ничего плохого, если каждое новая идея или дело доводится руководителем до конца. В противном случае руководитель-предприниматель, превратится в «Поджигателя» (Генератора идей) И. Адизеса, который пишет, что «Работать под началом такого босса — то же самое, что ежеминутно созерцать фейерверки. Смелые идеи и невообразимые затеи основателя, словно яркие огненные вспышки, которые то и дело озаряют небосвод организации. Правда, гаснут они уж слишком быстро... Фурор, инновации, хаос, новшества, триумф, страсть к созиданию — вот, что придает ему сил и позволяет дышать полной грудью. Его не волнует, как будет выполнена работа, или какие задачи стоят перед компанией. Его голову будоражит только одна мысль «А почему бы и нет?». Он обожает изменения в том случае, если их инициатором является он сам... Его слабое место — неумение довести начатое до конца. Будучи несостоятельным в А и I, ему не достает еще и Р-навыков. Не имея рядом с собой сильного плеча Р-заместителя или партнера, Поджигатель способен утянуть компанию ко дну... Ему чужда рутина. Его утомляет пресная и монотонная работа, а необходимость вникать в детали сводит его с ума. Вокруг себя он видит лес, но не видит ни единого дерева. Его конек — предлагать идеи, но заниматься их внедрением он не намерен... Уходя из компании, Поджигатель оставляет после себя подавленных, но в то же время счастливых людей. «Почему счастливых?», — спросите вы. Потому что они наконец-то избавились от назойливой головной боли в виде креативного, но «узко смотрящего» начальника. Наконец-то на горизонте забрезжила стабильность, и у них появилась надежда на спокойную жизнь» [4].

В третий блок нашей модели составляют профессиональные качества руководителя, а элементы данного блока отражают процесс профессионализации руководителя, так как современные условия предъявляют новые требования к его деятельности. Исходя из интереса к новому, познавательной и творческой активности руководителя может успешно осуществляться его профессиональная подготовка путем получения бизнес-образования как основного фактора, делающим данный процесс более интенсивным. Получается, что основным стратифицирующим признаком руководителя является профессиональный статус, который определяется, прежде всего, наличием специализированного образования и собственно профессионализмом, рассматриваемым как совокупность навыков, умений, технологий, профессиональной репутации [5, с. 118-119].

Таким образом, профессионализация сегодня становится одной из важнейших проблем становления сообщества успешных и эффективных руководителей, так как обусловлена все нарастающей сложностью управления, увеличением масштабов управления, усложнением его структуры и технологии, усилением динамики, обострением конкуренции, повышением роли социального фактора, постоянным экономическим риском.

Профессионализация руководителей является сложным процессом формирования потенциала специализированных знаний, приобретения практического опыта, что находится в прямой зависимости от личностно-психологических и деловых качеств, так как к руководству людьми необходима определенная предрасположенность.

Практический опыт руководителя не подкрепленный специальными знаниями в области управления не всегда позволяет ему решать проблемы, возникающие в процессе управления, так и теоретические знания, без опыта работы нередко становятся бесполезными. Тем не менее, до сих пор на большинстве российских предприятий основная

часть руководителей, выросшие из рядовых позиций являются самоучками, осваивающие азы управленческого искусства на рабочем месте. При этом во избежание реализации принципа Питера, необходимы такие руководители, которые подкрепляют свой практический опыт новыми знаниями, приобретенными при обучении, переподготовке или повышении квалификации.

Многие руководители являются специалистами технико-технологического профиля, что является отправной точкой в их трудовой биографии. На советских предприятиях руководителями всех уровней становились выпускники технических вузов, как правило, начиная карьеру с должности производственного мастера. В период перестройки, когда предприятия и НИИ одно за другим приходили в упадок, техническая интеллигенция, оставшаяся не у дела, составила первичный резерв, откуда было рекрутировано большинство современных российских руководителей.

По мере должностного перемещения, должны совершенствоваться навыки и умения руководителей, аккумулироваться новые знания, приобретенные в период обучения, накладываться на практический опыт, развивая способности. В связи с этим выделяются два типа карьеры руководителя:

1. внутрифирменная — связана с продвижением руководителя в конкретной организации. В этом случае возможны два варианта: вертикальная карьера (должностной рост), или горизонтальная карьера (работа в разных подразделениях на одном иерархическом уровне);

2. профессиональная — идет по линии специализации (совершенствование и рост в конкретной сфере деятельности, возможно в разных организациях). Образцы данных типов карьеры чаще всего демонстрируют руководители ключевых должностей компаний включенных в структуры холдингов, что является эффективным способом их профессионального роста.

По определению Р. Абрамова, профессионализм руководителя начинается со специального образования, которое дает индивиду определенный набор знаний и навыков, необходимых в профессии, знакомит с латентными нормами и профессиональными практиками, способствует усвоению профессионального этноса, предоставляет формальное подтверждение профессионального статуса в виде диплома и, следовательно, легитимирует претензии профессионала на экспертное знание [6, с. 116].

Мы позволим себе не согласиться с данным утверждением, так как получение специального образования не гарантирует профессионализм руководителей. Если в результате образования руководитель получает специальные знания и навыки, то это не значит, что он может их применить на практике по следующим причинам:

1. Особенности системы управления организацией не предоставляет возможностей их применения;

2. Личностно-психологические качества руководителя не позволяют применить специальные знания и навыки из-за не способности к обучению и научению, а также из-за отсутствия интереса к новому, познавательной и творческой активности;

3. Обучение проводилось для «галочки» или для пополнения «папки руководителя»;

4. Результаты обучения никак не отражаются в новом поведении руководителя или в ключевых показателях возглавляемого им подразделения или организации.

На сегодняшний день профессиональные руководители являются «штучным товаром», а на российских предприятиях существует весьма невысокий спрос на руководителей с новым, не стандартным типом мышления, поскольку пока ограничен круг компаний, которые осознали потребность в квалифицированных специалистах по управлению. В основном это крупные преуспевающие российские и транснациональные компании, применяющие разнообразные методики оценки личных, деловых и профессиональных качеств руководителей со всеми их преимуществами и недостатками.

В большинстве организаций позиции руководителя по-прежнему определяются не управленческим профессионализмом, а уровнем компетентности в конкретной сфере деятельности, что снова возвращает нас к реализации принципа Питера.

Четвертый блок модели формирования стиля руководителя составляют факторы системы управления организации, в которой он работает. Если у руководителя выработан определенный стиль, то данные факторы могут способствовать его укреплению или изменению, в частности:

- Стиль управления организацией отражает манеру управления организацией в целом. Так если организация придерживается демократического стиля, то возможно она требует соблюдения такого же стиля от всех руководителей, но стили одного или нескольких руководителей могут не вписываться в организационную манеру управления, что требует его изменения. Только благодаря развитым личностно-психологическим характеристикам, а также деловым и профессиональным качествам руководитель может привести в соответствие свой стиль со стилем управления организацией. В противном случае такой «не гибкий» руководитель будет не уместен в организации и будет чувствовать себя достаточно не комфортно;

- Стиль вышестоящего руководства может вызвать эффект подражания, так как вышестоящие руководители выступают в роли своеобразных наставников, что вызывает потребность в адаптации и в постоянном доказывании своего назначения. Поэтому стиль руководства может копироваться, но с привнесением стилевых особенностей исходя из личностно-психологических характеристик. Руководитель может показывать своим боссам, что он достаточно демократичный, а с подчиненными общаться как автократ или же постоянно проявлять смекалку и предприимчивость под требования вышестоящих руководителей. Так, например, окна офиса президента Continental Airlines и Eastern Airlines Франко Лоренцо выходили на гараж. Если там стояла его машина, то вице-президенты знали, что босс из окна своего кабинета следит, кто ушел с работы раньше него. Порой кое-кто из вице-президентов оставлял свою машину на автостоянке и уезжал домой на такси [4].

- Организационные требования к руководителям. Оценка соответствия данным требованиям может происходить в процессе назначения, повышения в должности или перемещения управленческого работника с помощью разнообразных методов оценки труда руководителей. Если организация применяет адекватные методы оценки, то это снижает риск назначения потенциально некомпетентных кандидатов. Из-за сложности оценки и требований к управленческим кадрам многие руководители и кандидаты могут для себя решить, что они по личностно-психологическим, деловым, профессиональным качествам, а также по факторам системы управления не соответствуют той или иной управленческой должности, и что новая должность будет «огненной рубашкой». Сложность организационных требований подтверждают, те причины, по которым руководители меняют свой стиль управления – ради власти (статуса, положения) или для решения задач;

- Тип организационной культуры. Внутрифирменные ценности, традиции, моральный климат и рабочая атмосфера могут не в полной мере соответствовать личностно-психологическим, деловым и профессиональным качествам руководителя. Руководитель-демократ будет чувствовать себя не комфортно в организации с культурой, ориентированной на власть и силу, также как и автократ в культуре, ориентированной на деятельность. Только их способность к адаптации, определенная личностно-психологическими и деловыми качествами позволяет им изменить стили управления.

Исходной предпосылкой практического применения данной модели является, то что, зная личностно-психологические, деловые, профессиональные качества руководителя, а также факторы системы управления можно проследить процесс формирования стиля конкретного руководителя и определить его способность к его изменению.

В данной модели определяющее значение на формирование стиля руководителя имеют личностно-психологические качества, наличие которых предопределяет появление деловых и профессиональных качеств. Необходимо отметить, что применение данной модели зависит от наличия и достоверности разнообразных источников информации об условиях и тех обстоятельствах, которые поспособствовали формированию личностно-психологических качеств. А автор надеется, что предложенная модель станет рабочим инструментом, с помощью которого рядовые сотрудники определяют истоки стиля своих руководителей и выработают соответствующие паттерны поведения и взаимоотношений с ними.

Список литературы:

1. Бгашев М. В. Заблуждения о лидерстве в менеджменте: гендерный аспект // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2016. №4. С. 5-11.
2. Kanter R. M. Men and women of the corporation. New York: Basic Books. 1977.
3. Бгашев М. В. Формирование концепции жизненного цикла менеджера корпорации // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. 2015. Т. 15. №1. 66-70.
4. Адизес И. К. Стили менеджмента - эффективные и неэффективные. М.: Альпина Паблшер, 2009. 197 с.
5. Мостовая И. В. Социальное расслоение: символический мир метаигры. М.: Механик, 1996. С. 118-119.
6. Абрамов Р. Н. Социальный анализ процессов профессионализации российских менеджеров // Рубеж (альманах социальных исследований). 2001. №16-17. С. 16-17.

References:

1. Bgashev, M. V. (2016). Misconceptions about leadership in management: the gender aspect. Actual problems of economics and management, (4), 5-11.
2. Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
3. Bgashev, M. V. (2015). Formation of the concept of the life cycle of the corporate manager. Proceedings of the Saratov University. New episode. Series Economics. Control. Right, 15 (1). 66-70.
4. Adizes, I. K. (2009). Management styles are effective and inefficient. Alpina Pablsher. 200.
5. Mostovaya, I. V. (1996). Social stratification: the symbolic world of metagame. M.: The mechanic. 118-119.

6. Abramov, R. N. (2001). Social analysis of the processes of professionalization of Russian managers. *Rubezh (almanac of social studies)*, (16-17), 16-17.

*Работа поступила
в редакцию 10.04.2018 г.*

*Принята к публикации
16.04.2018 г.*

Ссылка для цитирования:

Бгашев М. В. Модель формирования стиля руководителя // Бюллетень науки и практики. 2018. Т. 4. №5. С. 485-494. Режим доступа: <http://www.bulletennauki.com/bgashhev-m> (дата обращения 15.05.2018).

Cite as (APA):

Bgashev, M. (2018). Model for forming the style of the leader. *Bulletin of Science and Practice*, 4(5), 485-494.