

УДК 331.08

DOI: 10.17223/19988648/50/11

Н.В. Брит

СОВРЕМЕННЫЙ ПОРТРЕТ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В статье автор рассмотрел эволюцию теорий лидерства, показал современное состояние дел в исследуемой области, выделил проблемные аспекты изучения психологических портретов руководителей, прежде всего связанные с дезинтеграцией исследований. Обратил внимание на необходимость комплексного подхода, позволяющего рассмотреть весь спектр профессиональных и психологических свойств. Особое внимание уделит учету этических моментов при рассмотрении личности менеджеров, изучил корни ослабления внимания к моральному облику руководителей. Обосновал методологическую и методическую важность изучения устойчивых психологических свойств руководителей, обеспечивающих эффективную работу организации.

Ключевые слова: лидерство, стиль руководства, психологические свойства личности, ситуационный подход, утилитаризм, характеристика, способности.

История вопроса

Современный портрет эффективного руководителя – такая формулировка темы сама по себе является проблемой. Дело в том, что развитие управленческой мысли (как оно представляется в научной и учебной литературе) привело к тому, что такой подход рассматривается как анахронизм, давно ставший достоянием беллетристики и литературы мемуарного жанра.

В целом картина представляется следующим образом.

До середины 50-х гг. прошлого века существовали теории управления, которые рассматривали личные качества руководителя как основу его эффективности. Были многократные попытки создать эталонный портрет руководителя с точным перечнем необходимых качеств. Данные качества определялись либо в достаточно общем виде, либо детально прорабатывались с выделением групп, подгрупп и отдельных качеств руководителя. Состав и содержание групп отличались в различных методиках оценки, формируемых на основе теоретических подходов.

Очевидно, что любая теория требует эмпирического подтверждения. Когда была предпринята попытка обосновать эффективность определенного идеально созданного образа руководителей, то оказалось, что действующие эффективные руководители часто не имеют сходства или имеют незначительное сходство с этим портретом, что реальные руководители обладают широким диапазоном характеристик, не вписывающихся в «прокрустово ложе» теории личных качеств. Это привело к кризису данного направления управленческой мысли и заставило ученых переключить вни-

мание на другую область, а именно не на личные качества, а на изучение типов поведения руководителей.

Так возникли поведенческие теории руководства. Так же как в основе теорий изучения личных качеств был постулат, что эффективность определяется личными качествами руководителя, в основе поведенческих теорий стал постулат, что эффективность руководителя определяется типом его поведения. Были предприняты попытки классифицировать формы поведения руководителей и возникло понятие стиля управления как привычной манеры поведения руководителя по отношению к подчиненным. Сначала стили руководства были приведены в виде континуума (модель Левина). Континуум представлял всю совокупность возможных состояний изучаемого объекта как ограниченное множество, находящееся между двумя крайними состояниями. В случае со стилями управления этими крайними состояниями являются авторитарный и либеральный стили руководства (рис. 1).



Рис. 1. Стили руководства (континуум Левина)

В дальнейшем была предпринята попытка детализировать описание стилей руководства, в частности Лайкертом. Мы не будем детально описывать эту теорию, как и другие, так как их описание можно найти в любом учебнике по менеджменту [1]. В конечном итоге была определена широкая палитра управленческих стилей: авторитарный, консультативный, делегирование, либеральный. Эти стили отличались степенью свободы подчиненных, которую регулировал руководитель. При авторитарном стиле осуществлялась централизация принятия решений без учета мнения подчиненных, а также делался упор на неукоснительное выполнение поставленных задач и жесткий контроль. При консультативном стиле руководитель либо советовался с отдельными подчиненными, либо создавал рабочие группы для подготовки согласованных проектов решений. Вместе с тем руководитель при консультативном стиле не отпускал от себя принятие решений и последнее слово всегда оставалось за ним. При делегировании руководитель передавал право принятия отдельных видов решений конкретным сотрудникам, т.е. имела место децентрализация управления. Консультативный стиль и делегирование рассматривались как разновидности демократического управления (или в другой терминологии – партисипативного управления), основанного на участии работников в делах организации и принятии решений. Либеральный стиль является крайней точкой делегирования, когда руководитель почти самоустранился от дел, пе-

редавая широкий круг полномочий подчиненным. После того как было произведено описание отдельных управленческих стилей, начался поиск наиболее эффективного стиля управления. До сих пор можно встретить материалы, в которых производится сравнение стилей руководства. Причем спектр подходов достаточно широк: от сравнения преимуществ и недостатков отдельных стилей и определения областей их применимости до попыток обосновать, а чаще просто задекларировать преимущество отдельных стилей (прежде всего демократического). В качестве одного из примеров можно привести такое утверждение: «Демократический стиль управления, как показывают различные исследования, имеет больше преимуществ, нежели авторитарный. Практически во всех случаях коллектив организации наиболее удовлетворен демократическим стилем руководства» [4]. Мы специально обращаемся к цитированию учебной литературы, поскольку считается, что в ней освещаются вопросы, которые нашли окончательное решение в науке и дискуссии по которым закрыты. На самом деле практика не доказала явного преимущества определенного стиля, так эффективность демонстрировали как авторитарные, так и демократические руководители. Поэтому теории, основанные на изучении причинно-следственных связей между поведением и эффективностью руководителей, также не нашли эмпирического подтверждения, что, в свою очередь, привело к кризису данного направления научных исследований. А рассуждения о преимуществе того или иного стиля вообще стали зависеть от текущей конъюнктуры, от смены доминант политической жизни отдельных стран и носить по сути антинаучный характер.

На смену поведенческим теориям руководства пришли ситуационные теории, согласно которым эффективность руководителя определяется соответствием его личных качеств и стиля руководства ситуации. Появилось несколько теорий, носивших рекомендательный характер. В рамках этих теорий определялись ситуационные переменные и определялась применимость конкретного стиля руководства для той или иной ситуации. Разные теории включали разное число ситуационных переменных. Так, теория Х-У включала одну ситуационную переменную – тип работников. Условно говоря, можно выделить ленивых и безответственных работников (люди Х) и энергичных, творческих, любящих свое дело и стремящихся к ответственности (люди У). В первом случае преимущества имеют авторитарный стиль и соответствующий тип сурового и решительного руководителя, во втором – демократический стиль и мягкий руководитель, выстраивающий отношения на условиях доверия и уважения к подчиненным. В теории Фидлера выделяется три переменных и восемь возможных ситуаций управления, для каждой из ситуаций рекомендуется стиль руководства: либо ориентированный на задачу (авторитарный), либо ориентированный на людей (демократический) [1].

Современные подходы к определению требований к руководителям различного уровня. Далее развитие науки пошло своеобразно. Казалось бы, развитие знаний происходит «по спирали», т.е. происходит возврат к рас-

смотрению каких-то вопросов, но уже на другом уровне. Если ситуационные теории выявили ограниченное число стандартных управленческих ситуаций, то является очевидным, что портрет руководителя можно составить для каждой ситуации и число таких портретов ограничено. Это, кстати, может быть, и послужило причиной того, что единых требований к личным качествам установить не удалось в 50-е гг. прошлого века. Вместо этого исследование вопроса о портрете эффективного руководителя развалилось на несколько областей и стало носить фрагментарный характер.

С одной стороны, обозначилось направление изучения лидерства. Ключевым здесь является обеспечение доминирования. В зависимости от способа осуществления доминирования выделяют два вида лидерства: транзакционное и трансформационное лидерство. И если первое предполагает просто наличие у индивида навыков психологического давления, подкупа и манипулирования, то второе предъявляет серьезные требования к личности лидера в области интеллектуальной деятельности и коммуникаций, так как именно на этой основе формируется у группы последователей видение будущего, высшие идеалы, нравственные ценности и социальная общность. К сожалению, вопрос личных качеств лидера рассматривается недостаточно, так как упор делается на изучение механизма реализации лидерства. Тематика харизматического лидерства имеет в определенной степени мистический оттенок.

В качестве дополнения к теории лидерства обозначилась линия требования к работе руководителя – наличие навыков. Безусловно, любая работа требует определенных способностей и навыков. Одним из примеров проработки этого направления является модель Бояциса [2]. В целом рассмотрение вопроса в модели проходит по линии: обычный руководитель – выдающийся руководитель. Для изучения вопроса автор использует понятие компетенций руководителя, под которыми понимаются прежде всего навыки. Под навыками понимается наличие умений, доведенных до автоматизма. Кроме навыков, в качестве элементов компетенции выделяются некоторые мотивы, способности и свойства характера менеджера, сформулированные в достаточно общем виде, которые необходимы для выдающегося менеджера. Как параметры компетенций выделяются: самоконтроль, уверенность в себе (свойства характера), выносливость (физическая характеристика), объективное восприятие (навык и способность), позитивное внимание (навык и способность), логическое мышление (способность), диагностическое использование концепций (навык), управление групповым процессом (навык), коммуникативные навыки. Очевидно, что четкое разделение навыков, способностей и психологических свойств (черт характера) в данной модели не осуществлено в полном объеме, что создает определенные трудности для практического применения модели в повседневной работе кадровых служб.

Несколько другое видение проблемы дает психология, объектом изучения которой являются способности, психологические свойства личности и поведение. Действительно, труд руководителя предъявляет серьезные тре-

бования к вниманию, воображению, мыслительной деятельности, воле, эмоциональной устойчивости. Причем требуемые способности можно прописать для отдельных видов управленческой деятельности. Например, осуществление планирования предъявляет серьезные требования к воображению, поскольку последнее позволяет моделировать будущие состояния, и к логическому мышлению, которое позволяет находить пути их достижения, четко алгоритмизировать мероприятия по достижению целей и рассчитывать бюджеты. Контроль требует внимания, руководство – воли и эмоциональной устойчивости. Отсутствие соответствующих задатков не позволяет подготовить высококвалифицированного специалиста и обеспечить эффективность менеджмента. В целом не вызывает сомнений возможность включить способности в составление профессиограмм отдельных категорий менеджеров в части определения индивидуальных особенностей личности.

Несколько сложнее ситуация с определением требований к психологическим свойствам менеджеров, к чертам их характера. Изложим наши соображения по этому вопросу. Любая деятельность имеет профессиональный и психологический компоненты (рис. 2).

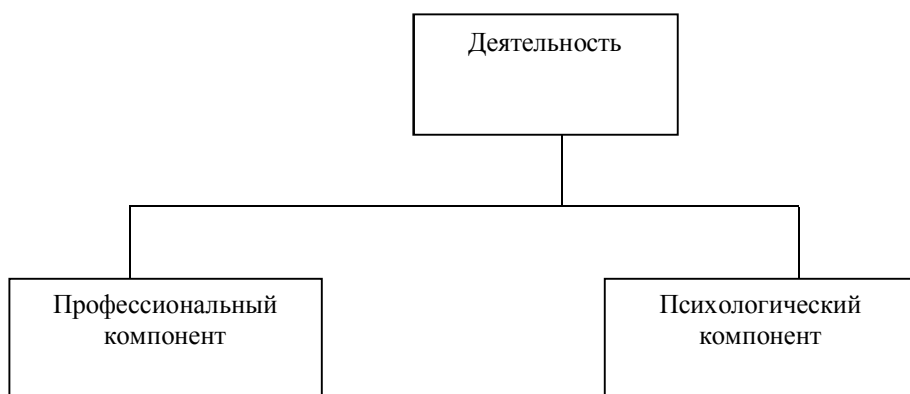


Рис. 2. Компоненты человеческой деятельности

Под профессиональным компонентом понимается совокупность навыков и способностей, которые необходимы для ее осуществления. Под психологическим компонентом понимаются свойства личности, ее характер и мотивация. Соотношение психологического и профессионального компонентов неодинаково для различных видов деятельности. Например, в работе повара явно доминирует профессиональный компонент (должен уметь чистить, нарезать, отбирать продукты, помнить рецепты, иметь развитые органы вкуса и обоняния). Психологические требования можно ограничить двумя позициями: чистоплотностью и любовью к работе. Если мы возьмем солдата, то картина меняется. В этом случае соотношение профессиональных и психологических компонентов фактически равно. С одной стороны,

он должен знать оружие, уметь стрелять, окапываться, маскироваться (навыки). С другой стороны он должен быть решительным, целеустремленным и настойчивым, ответственным, смелым, находчивым, инициативным, самоотверженным, выносливым, хитрым (психологический компонент). По крайней мере, именно эти черты выделяются в уставах [3]. Если же мы берем руководителя, то в этом случае имеет место явное доминирование психологического компонента над профессиональным. Руководитель – это характер и мозг, на который «навешиваются» технические навыки по планированию, принятию решений, контролю и т.д.

Характер как совокупность устойчивых психологических черт личности формируется воспитанием. И, соответственно, характер формируется на основе развития способностей и на основе усвоения определенных моральных норм, которые существуют в определенное время и в определенном месте. Например, мыслительные способности трансформируются в процессе развития в такие черты характера, как расчетливость, находчивость, предвидение. К сожалению, действующие профессиограммы менеджера предпочитают фиксировать способности не как черты характера. Посмотрим профессиограммы менеджеров, используемые на практике. В одной из них введен раздел «Необходимые способности для успешного овладения профессией». В разделе указываются следующие способности: «организаторские (в том числе формирование и развитие эффективных рабочих групп); коммуникативные (особенно умение налаживать взаимоотношения); аналитические; самодисциплина, самоорганизация; умение прогнозировать ситуацию; быстрая ориентация в ситуации (особенно решение проблем в короткие сроки)» [5].

Если мы посмотрим на другую профессиограмму менеджера по персоналу, то там способности рассматриваются в разделе «Требования к индивидуальным особенностям специалиста».

В разделе указывается: «Для успешной деятельности в качестве менеджера по персоналу необходимо наличие следующих профессионально-важных качеств:

- высокий уровень коммуникабельности;
- высокий уровень самоконтроля;
- способность к психологическому влиянию;
- позитивное мышление;
- креативность;
- развитое внимание;
- способность концентрироваться на задаче и быстро переключаться с одной задачи на другую;
- развитые лексические и логические (аналитические) способности;
- выраженная склонность к управленческой работе;
- высокая эмоциональная устойчивость» [6].

Обращает на себя внимание, что при рассмотрении способностей акцент делается на профессиональную, а не на психологическую компоненту. Способности практически полностью сводятся к умениям и навыкам,

развитым на основе имеющихся у личности задатков. Способности как развитые свойства личности, как черты характера, которые лежат в основе навыков, часто остаются за рамками рассмотрения.

С моральными аспектами характера в современных условиях возникают сложности. В профессиограммах они отражаются слабо. Безусловно, в профессиограммах выделяются отдельные черты характера: уверенность в себе, ответственность, энергичность, стремление к личному росту, уравновешенность, склонность к управленческой работе [5, 6]. Но, как мы видим, моральный компонент, совокупность базовых ценностей практически отсутствуют. И это очень странно.

На наш взгляд, ситуация здесь состоит в следующем. В традиционном обществе сложилась нормативная модель морали, которая рассматривалась как совокупность общепринятых норм поведения, следование которой является обязательным для человека. Мораль вводила матрицу мышления человека в категориях добра и зла. В трудах древних ученых, военных и политических деятелей в обязательном порядке рассматривались эти вопросы. выделялся широкий круг характеристик человека: гуманизм, мужество, справедливость, отсутствие склонности к алкоголю и чрезмерным любовным утехам, правдивость и т.д. Достаточно посмотреть «Искусство войны» Сунь Цзы [7], или «Домострой» Ксенофонта [8], или «Этику» Аристотеля [9]. Серьезный удар по этой модели нанесли идеи утилитаризма, которые легли в основу прагматического подхода к морали. Суть подхода состоит в том, что главное в действиях – это их полезность, выгода. А раз так, то все этично, что полезно. Моральные нормы по своей сути относительны, они существенно отличаются по месту и времени существования, в то время как выгода является абсолютной категорией [10]. В результате такого подхода произошло размывание взгляда на мораль, так как стало не совсем понятно, о какой морали идет речь: о религиозной, о традиционной нормативной или о прагматической ее модели. А в прагматической модели этические вопросы оказались сняты с повестки дня. Вообще, вопрос норм поведения и мыслительных процессов, которые их определяют, оказался локализован в рамках изучения корпоративной культуры. Даже в такой постановке это не плохо, хотя и явно недостаточно.

Постановка проблемы

Исходя из всего вышесказанного, мы считаем, что изучение личных качеств руководителей, составление их психологических портретов является актуальной задачей в современных условиях по следующим причинам:

1. Использование зарубежных подходов привело к тому, что незаметно и часто не вполне обоснованно мы априори исходим из методологической базы, которая лежит в основе их мыслительных конструкций. Это разрушающе действует на нашу науку по двум направлениям.

С одной стороны, размывает методологические основы научных построений, формирует эклектичное, фрагментарное, местами искаженное

сознание. Как пример можно привести принятие в качестве методологического подхода утилитаризма. Хотя на самом деле, как мы предполагаем, личность менеджера существует в рамках континуума закон – выгода (рис. 3). Причем в разное время мода (статистический термин), как маятник, перемещается между этими крайними точками



Рис. 3. Континуум закон–выгода

С другой стороны, закрывает и снимает с повестки дня целые области исследования, где возможно получение ценных теоретических и практических результатов. Например, руководитель как агент перемен, роль личности и субъективного фактора в обеспечении функционирования и развития организаций различного уровня. Хотя казалось бы очевидным, что в социальных науках не учитывать субъективную составляющую невозможно.

2. Данный вопрос имеет огромное практическое значение. Что такое характеристика? Это дань прошлому или мощнейший инструмент работы кадровых служб будущего, препятствующий внедрению механизмов «негативного отбора» руководящих работников. Нужна ли эта работа и каковы пути ее совершенствования? Здесь много практических вопросов, ждущих своего решения.

Таким образом, в данной статье мы попытались рассмотреть текущее состояние исследований в области составления психологических портретов руководителей, обозначить изучение устойчивых психологических свойств руководителя как область исследования и обосновать ее актуальность. Может быть, это и немного, но, как известно, постановка проблемы – это половина ее решения.

Литература

1. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. М. : Вильямс, 2019. 672 с.
2. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. М. : ГИППО, 2008. 352 с.
3. Общевоинские уставы Вооруженных Сил Российской Федерации: Устав внутренней службы. Дисциплинарный устав. Ростов н/Д : Феникс, 2001. 320 с.
4. Маслова Е.Л. Теория менеджмента. М. : Дашков и К, 2017. 160 с.
5. Управление персоналом. Профессиограмма менеджера. URL: <http://www.signos.ru/professiogramma-menedzhera.html>
6. Профессиограмма менеджера по персоналу // Интерактивный портал труда и занятости населения Красноярского края. URL: <https://trud.krskstate.ru/professiograms/detail/a76b6a74-8adf-4dfd-b9e7-ad4ebbd42838>
7. Сунь Цзы. Искусство войны. М. : Эксмо-Пресс, 2015. 160 с.

8. Ксенофонт. Домострой. URL: <https://ru.bookmate.com/books/oqGvmN2i>
9. Аристотель. Этика. М. : АСТ, 2010. 496 с.
10. Электронная библиотека. Прагматизм. URL: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASH985c351499c04271945098>

A Modern Portrait of an Effective Leader: A Problem Statement

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics. 2020. 50. pp. 159–167. DOI: 10.17223/19988648/50/11

Nikolay V. Brit, Tomsk State University of Architecture and Building (Tomsk, Russian Federation). E-mail: brit@seversk.tomsknet.ru.

Keywords: leadership, leadership style, psychological features of personality, situational approach, utilitarianism, characteristic, abilities.

In the article, the author examines the evolution of leadership theories, shows the current state of affairs in the research area, highlights the problematic aspects of the study of psychological portraits of leaders, primarily related to the disintegration of research. He draws attention to the need for an integrated approach that allows considering the whole range of professional and psychological properties. He pays special attention to taking into account ethical issues when considering managers' personalities and studies the roots of the weakening attention to leaders' moral characters. The methodological importance of studying the stable psychological features of managers providing effective work of organizations is substantiated.

References

1. Mescon, M., Khedouri, F. & Albert, M. (2019) *Osnovy menedzhmenta* [Management]. Translated from English. Moscow: Vil'yams.
2. Boyatzis, R. (2008) *Kompetentnyy menedzher. Model' effektivnoy raboty* [The Competent Manager: A Model for Effective Performance]. Translated from English. Moscow: GIPPO.
3. Kuznetsov, V. (ed.) (2001) *Obshchevoinskie ustavy vooruzhennykh sil Rossiyskoy Federatsii: Ustav vnutrenney sluzhby. Distiplinarnyy ustav* [All-military charters of the armed forces of the Russian Federation: Charter of internal service. Disciplinary charter]. Rostov-on-Don: Feniks.
4. Maslova, E.L. (2017) *Teoriya menedzhmenta* [Management theory]. Moscow: Dashkov i K.
5. Upravlenie personalom. (n.d.) *Professiogramma menedzhera* [Manager Job Description]. [Online] Available from: <http://www.sig-nos.ru/professiogramma-menedzhera.html>.
6. Interactive portal of labor and employment of Krasnoyarsk Krai. (2016) *Professiogramma menedzhera po personalu* [HR Manager Job Description]. [Online] Available from: <https://trud.krskstate.ru/professiograms/detail/a76b6a74-8adf-4dfd-b9e7-ad4ebbd42838>.
7. Sun Tzu. (2015) *Iskusstvo voyny* [The Art of War.]. Translated from Chinese. Moscow: Eksmo-Press.
8. Xenophon. (2013) *Domostroy* [The Oeconomicus]. Translated from Old Greek. [Online] Available from: <https://ru.bookmate.com/books/oqGvmN2i>.
9. Aristotle. (2010) *Etika* [Ethics]. Translated from Old Greek. Moscow: AST.
10. Apresyan, R.G. (2010) *Pragmatizm* [Pragmatism]. [Online] Available from: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASH985c351499c04271945098>.