

Стили управления: личностный фактор

Все мы чем-нибудь управляем. И все мы так или иначе оказываемся кем-нибудь (или чем-нибудь) управляемы. Соотношение «управляю я» / «управляют мной» меняется, но сам процесс остается.

Тема управления – как это происходит? почему именно так, а не иначе? каким окажется результат и в каком случае он будет достигнут с минимальными потерями? – интересна обеим сторонам, участвующим в данном процессе. Активной стороне стоит знать, что остается «за кадром» и может оказаться «слабым местом» при том или ином варианте руководства. Стороне управляемой требуется информация о том, чего ждать от данного руководителя – может, стоит начинать искать более подходящее место.

Стилей управления обычно выделяют три – авторитарный, демократический и либеральный. Что касается сути этих стилей, то их названия говорят сами за себя. Мне же хочется несколько расширить эти представления, посмотреть на них под другим, более информативным, психологическим углом. И, разумеется, описать разные способы управления бизнесом, людьми или, в конце концов, собственной жизнью.

На стиль руководства, складывающийся в организации, оказывают влияние многие факторы. Организация – это система со своей внутренней спецификой, являющаяся, в свою очередь, частью некой более масштабной системы (например, государства). Поэтому **стиль управления, существующий во «внешней» системе**, – один из важных факторов, формирующих внутренний управленческий процесс.

Внешние ожидания тоже влияют. В тех сферах, где нужно демонстрировать клиентам свою организованность и ответственность (например, в банковском деле), приходится и внутри организации быть «строгим и подтянутым».

Внутренних факторов, формирующих стиль управления, четыре.

1. Специфика деятельности.

Например, в боевом подразделении подразумеваются немедленное и беспрекословное подчинение командам, жесткая иерархия, строгое распределение сфер ответственности и обязанностей. Исследовательская или творческая деятельность, напротив, предполагает более или менее свободный режим работы и вообще демократическую атмосферу, поскольку «вдохновение приказу не подчиняется».

2. Величина организации.

В целом, чем крупнее организация, тем более формальными и жестко иерархическими будут способы воздействия внутри нее. Это во-первых. Во-вторых, от величины зависит разнообразие: управление крупной корпорацией (или, например, страной) включает в себя элементы различных стилей управления (в разных пропорциях), а процесс руководства тремя подчиненными почти целиком зависит от личности начальника.

3. «Исторически сложившаяся» ситуация (в том случае, если организация создается не на пустом месте).

Механизм уже запущен, он работает, и для движения «по накатанной колее» требуется вполне определенное управленческое воздействие, которое «толкает» всю систему именно в эту сторону. Существует некая корпоративная культура, гласные и негласные правила жизни организации, и стиль управления является частью этой культуры.

4. Личность руководителя.

Этот фактор поставлен в конце списка вовсе не потому, что он менее значим. Как раз наоборот. Именно стилям управления как производным от личностных качеств, от определенных свойств психики человека и будет посвящена эта статья.

Кто есть кто?

Совсем немного теории. Соционика – наука об обработке информации человеческой психикой – выделяет 16 типов этой самой обработки, т. е. соционических типов психики (более привычно для нас выражение «тип личности», но оно не совсем корректно в данном случае).

От того, каким типом обработки информации обладает человек, зависит многое: его восприятие, мышление, поведение, даже (в какой-то степени) внешность. И, разумеется, если это руководитель, его стиль управления также будет зависеть от типа. А точнее, от «установки на вид деятельности», или «клуба», которых насчитывается четыре и по которым можно распределить все 16 соционических типов (см. таблицу). (ТИМ – тип информационного метаболизма. Информационный метаболизм – это процесс усвоения, обработки и передачи информации психикой человека.)

Обозначение ТИМа	Расшифровка	Поведеним ТИМа	Клубы
β1	□● ЛСИ	Логико-сенсорный интроверт	«Практики» («Управленцы»)
β4	●□ СЛЭ	Сенсорно-логический экстраверт	
β3	■○ ЛСЭ	Логико-сенсорный экстраверт	
β4	○■ СЛМ	Сенсорно-логический интроверт	
α1	▲□ ИЛЭ	Интуитивно-логический экстраверт	«Самостоятели» («Исследователи»)
α4	□▲ ЛИИ	Логико-интуитивный интроверт	
α3	▲■ ИДИ	Интуитивно-логический интроверт	
α2	■▲ ЛИЭ	Логико-интуитивный экстраверт	
β1	■▲ ЗИЭ	Этико-интуитивный экстраверт	«Гуманитарии»
β4	▲■ ИЗИ	Интуитивно-этический интроверт	
β3	▲■ ЗИМ	Этико-интуитивный интроверт	
β2	■▲ ИЗЭ	Интуитивно-этический экстраверт	
α2	○■ СЭИ	Сенсорно-этический интроверт	«Социалы»
α3	■○ СЭЭ	Этико-сенсорный экстраверт	
α1	●□ СЭЭ	Сенсорно-этический экстраверт	
α4	□● СЭИ	Этико-сенсорный интроверт	

«Установка на вид деятельности» отражает самые общие, базовые интересы человека. Логично, что им соответствуют наиболее сильные, «экспертные» стороны личности. Интересы всех членов одного «клуба» совпадают. А вот на следующем уровне – конкретные подходы, действия, способы решения проблем – типы внутри «клуба» будут отличаться.

«Практики» («Управленцы»). Клуб объединяет логико-сенсорные типы («Жуков», «Максим Горький», «Штирлиц», «Габен»). Это люди, что называется, конкретные и предпочитающие логический подход. Их девизом могло бы стать выражение «ДЕЛО + ПОРЯДОК». Другие ключевые слова – техника, организация, результат, эффективность, система, ответственность. Это их основные интересы, это самое важное из того, что есть и должно быть. И это то, что они умеют лучше всего создавать и поддерживать.

«Практики» – прирожденные руководители и производственники (это про них говорят «крепкий хозяйственник»). Они хорошо знают, каким должен быть результат их деятельности (или деятельности их фирмы), особенно если он выражен в материальной форме (другие формы им менее интересны). Они знают, кто что должен делать и кто кого должен слушаться. «Практикам»-руководителям необходимо держать в своих руках все «ниточки», влияющие на работу фирмы.

Они чаще всего бывают авторитарными и волюнтаристскими руководителями (хотя не обязательно жесткими). «Практик» не будет спрашивать, что кому нравится/не нравится, интересно/неинтересно... «Есть такое слово – надо!», должностные обязанности, большая или меньшая результативность труда и вознаграждение за него. «Практики» не любят неопределенности и необязательности, требуют от подчиненных дисциплины (режим работы на таких предприятиях обычно «с девяти до пяти»). Зато они уделяют внимание материальным стимулам для своих работников.

Понятно, что руководитель-«практик» более всего нужен на производстве или в какой-нибудь структуре по типу армейской.

У руководителей такого типа два основных слабых места. Во-первых, это человеческий фактор, то есть его недооценка. Например, игнорирование необходимости установления и поддержания хороших отношений (как с сотрудниками, так и с клиентами). Другой человек воспринимается как производственный ресурс, носитель определенных профессиональных качеств, а не как личность с тонкой душевной организацией. Результатом может быть большая текучесть кадров (если речь не идет о ситуации, когда кадрам «утечь» некуда).

Во-вторых, насколько хорошо «практики» разбираются в конкретных материях, настолько же плохо там, где требуется планировать, делать прогнозы, угадывать, учитывать разные варианты и вообще иметь дело с неопределенностью. Стоит ситуации неожиданно измениться – и вся надежная и отработанная система рухнет.

К тому же «практики» склонны обесценивать деятельность, связанную с исследованиями или инновациями. Возглавив научный институт, такой руководитель вполне может превратить его в производственную фирму.

Вопрос «От кого чего ждать?» (объединяющий в себе оба вышеописанных «слабых места») для «практиков» один из самых болезненных. Поэтому они перестраховываются и подозревают (кого угодно и в чем угодно). Противоположный вариант – вообще не думать о том, что может случиться что-то непредвиденное – для руководителя непозволительная роскошь.

«Сайентисты» («Исследователи»). Клуб «сайентистов», или «исследователей» – это логико-интуитивные типы («Дон Кихот», «Робеспьер», «Джек Лондон», «Бальзак»). Они тоже люди логического склада, но, в отличие от «практиков», предпочитают иметь дело не с грубой материей, а с абстракциями – возможностями, идеями, прогнозами... Представьте себе рассеянного, слегка сумасшедшего профессора. Вот это «сайентист» или, по крайней мере, дружеский шарж на него.

На знамени этого клуба начертано: «ДЕЛО + ИНТЕРЕС». Эти два ингредиента могут браться в разных пропорциях, и, тем не менее, они основные составляющие картины мира «сайентистов».

Быть лидером, управлять ради самого факта и процесса управления «сайентистам» не очень интересно. И, тем не менее, они часто оказываются на руководящих позициях. Во-первых, оттого, что в ситуациях неопределенности, которые случаются (особенно в нашей стране) слишком часто, переигрывают «практиков». И, во-вторых, чтобы наконец получить возможность... да-да, заниматься тем, что на самом деле интересно. И «чтобы никакой дурак мной не командовал».

Управленец авторитарного типа – редкость для клуба «сайентистов»; они предпочитают демократический или даже либеральный стиль. Такой руководитель ценит людей за их умение выдвигать интересные идеи, склонен консультироваться с замами и подчиненными при выработке управленческих решений.

«Сайентист»-руководитель хорош там, где деятельность связана с изучением нового, открытиями, изобретениями, «заглядыванием за горизонт». Это научно-исследовательская, экспедиционная, преподавательская работа, программирование (байки про сисадминов и программеров вполне можно считать классикой «сайентистского» жанра), мелкое предпринимательство, «абстрактная»

экономика и финансы. Результативность зависит здесь не от организованности и не от умения заставить подчиненных выполнить свою работу, а от искреннего интереса к делу и способности привлечь таких же увлеченных и талантливых людей. Впрочем, на этом учет человеческого фактора для «сайентистов» заканчивается: дело для такого руководителя все равно важнее, чем человек.

Отсюда и проблемы. Люди под началом «сайентиста» могут чувствовать себя обделенными – как вниманием, так и материально. Такой руководитель искренне полагает, что интересная работа компенсирует недостаток материальных благ. Опять же, результаты деятельности, которой «рулит» «сайентист», находятся скорее в абстрактно-интеллектуальном русле. Попросту говоря, получение прибыли – это не главная цель такого руководителя (в отличие, например, от «практика»).

Если «сайентист» руководит организацией чисто гуманитарной направленности, например, театром или психологической службой, то обесценивание «человечности» – эмоциональности, морально-нравственных категорий и т. п. – может негативно сказаться на качестве работы.

«Гуманитарии». В клубе гуманитарной направленности обитают этико-интуитивные типы («Гамлет», «Есенин», «Гексли», «Достоевский»). «ИНТЕРЕС + ЛЮДИ» – вот что для них главное, а вовсе не «ДЕЛО», даже если этот человек занимает руководящую позицию. Если мы будем считать идеальным управленцем «практика», то нам придется признать, что «гуманитарий» как руководитель – так себе... Впрочем, все зависит от точки отсчета и, как мы видели в вышеприведенном примере, от специфики организации.

Управлять делами фирмы, организовывать рабочий процесс, добиваться повышения эффективности и осязаемых результатов труда – здесь способности «гуманитария» невысоки. Зато он умеет обращаться с людьми! Он может договориться, расположить к себе, получить выгодный заказ/контракт... Опять же, он превосходно разбирается в людях и их возможностях, знает, кому что нужно сказать и от кого произойдет какая польза, заботится о морально-психологическом климате в своей организации... Знаток человеческих душ, одним словом.

«Гуманитарии» доверяют подчиненным, порой пренебрегая контролем и дисциплиной, и легко делегируют полномочия своим заместителям. Необходимость материально

стимулировать сотрудников или «воевать» с конкурентами их озадачивает и деморализует. Однако в сферах, где нет жесткой конкуренции, не нужно держать в кулаке себя и подчиненных, где есть простор для творчества и неординарных подходов, где востребованы коммуникативные качества – «гуманитарий» вполне может руководить.

Авторитарный стиль управления, как уже понятно, ему не свойственен (хотя и такое может случиться, если «внешняя» система жестко авторитарна). И атмосфера в коллективе под его началом обычно очень комфортная. Правда, могут возникнуть проблемы с увольнением нерадивых сотрудников: «Рука не поднимается...» И, как и в соседнем клубе «сайентистов», «интересность» дела превалирует над его прибыльностью со всеми вытекающими последствиями.

«Социалы». Этот клуб объединяет этико-сенсорные типы психики («Гюго», «Дюма», «Наполеон», «Драйзер»). Их девиз – «ЛЮДИ + БЛАГА». (Очень хочется написать вместо «БЛАГА» «ПЛЮШКИ», но нельзя же такое простецкое слово в качестве девиза! На самом деле это такая разновидность «ПОРЯДКА», который мы уже встречали у «практиков», но «порядок» «социалов» – это не «чтобы все было правильно», а «чтобы всем было хорошо».)

«Социал» обладает лидерскими качествами, любит и умеет управлять – только не делом, а людьми. Это руководитель внимательный и заботливый, в меру «строгий, но справедливый», в меру душевный и местами склонный к популизму. Он, как никто другой, понимает: если людям под его началом будет хорошо, они будут работать на благо общего дела и лично его, руководителя (себя он при распределении любых «плюшек» точно не забудет). Как достичь этого «хорошо»? Методы зависят от личных предпочтений руководителя и возможностей фирмы: материальное вознаграждение, статус, перспективы, мелкие приятности различного свойства.

Стоит только добавить, что, собственно, организацией дела при этом лучше заниматься не самому руководителю, а его заму по техническим вопросам («практику»). А планирование и прочие стратегические вопросы поручить «сайентисту» или «гуманитарю».

Еще «социал» в качестве управленца хорош своей представительностью и умением налаживать нужные связи. Это руководитель-посредник; между кем или чем – вопрос

Стили управления: личностный фактор

Автор: admin

06.11.2010 21:40 - Обновлено 06.11.2010 21:41

менее важный. Наиболее востребован «социальный» стиль управления в таких сферах, как торговля, шоу-бизнес, социальная работа. А вот «социалу», руководящему промышленным предприятием, трудно учитывать объективные экономические законы. Ему интересней не столько производить, сколько распределять (и потреблять) материальные блага.

Автор - Вера Борисова

Опубликовано в журнале [«Бизнес-ключ»](#), № 10/2007.

[Источник](#)