

УДК 159.9

Типологизация стиля управления предполагает анализ особенностей индивидуального процесса принятия решений в профессиональной деятельности руководителя. Такой подход заставляет обратить внимание на необходимость типологизации собственно стиля принятия управленческих решений, особенно с учетом того, что данная функция (принятие управленческих решений) является базовой и ведущей. В статье представлена двухмерная модель классификации стилей принятия управленческих решений на основе таких факторов, как особенности поведения руководителя в проблемной ситуации и особенности его взаимодействия с подчиненными в ситуациях принятия решений.

Ключевые слова: управленческая деятельность; принятие решений; принятие управленческих решений; стиль деятельности; стиль принятия управленческих решений.

Typology of management style involves the analysis of the characteristics of individual decision-making process in the professional activity of the leader. This approach draws attention to the need for proper typology style of decision-making, particularly in view of the fact that the function (making managerial decisions) is a basic and principal one. The article presents the classification of two-dimension model of decision-making styles, based on such factors such as behavioral features of a leader in a problem situation, and especially his interaction with subordinates in decision-making situations.

Keywords: management activity; decision-making; management decisions; operating style; style of making management decisions.

А. В. Карпов

E-mail: karpov@bio.uniyar.ac.ru

Е. В. Маркова

E-mail: mark_ev@mail.ru

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

Стилевые особенности процесса принятия управленческих решений*

Научная статья

А. В. Карпов

Е. В. Маркова

P. G. Demidov Yaroslavl State University

Stylistic Characteristics of the Decision-Making Process

Scientific article

Постановка проблемы. Стиль управленческой деятельности как устойчивый паттерн реализации профессиональных функций интегрирует в себе более частные стратегии: целеполагание, принятие решений, деловое общение, организацию мотивирующего воздействия, решение конфликтов и т. д. Определение индивидуального стиля управленческой деятельности конкретного руководителя должно предполагать выявление своеобразия частных поведенческих механизмов,

относящихся к разнообразным ситуациям профессиональной деятельности. Среди всего многообразия ситуаций, возникающих в деятельности управленческого типа, предельно важными являются ситуации, требующие принятия решения. Поэтому специфика разворачивания индивидуального процесса принятия решений используется при диагностике стиля управленческой деятельности во всех концепциях и моделях стиля управления.

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ (14-06-00542А).

© Карпов А. В., 2016

© Маркова Е. В., 2016

Процесс принятия решений актуализируется в структуре деятельности там и тогда, где и когда обнаруживаются затруднения ее привычного, а часто и стереотипизированного осуществления. Именно с подобными затруднениями и сталкивается руководитель максимально часто. Таким образом, качества, детерминирующие эффективность управленческой деятельности это прежде всего качества, обуславливающие успешность процесса принятия решений. Успешный руководитель – это руководитель, способный принять адекватное поставленной цели, возможностям подчиненных и соответствующее внешней и внутренней организационной ситуации решение. Компетентность руководителя в области такого интегрального качества, как способность к принятию адекватных управленческих решений, определяет эффективность управленческой деятельности.

Процесс принятия решений реализуется субъектом управленческой деятельности на основе стилевых предпочтений. Данные стилевые особенности обладают относительной независимостью и самостоятельностью по отношению к общеуправленческому стилю деятельности. Очевидно, что необходима типология собственно стиля принятия управленческих решений, которая позволит решить ряд важных теоретических и эмпирических задач в области психологического обеспечения эффективности управленческой деятельности. В настоящее время сложность эмпирического изучения данного процесса в определенной степени связана с недостаточной разработанностью классификаций стилей принятия управленческих решений и отсутствием диагностического инструментария. Не обнаружено ни одной разработанной или адаптированной методики, где в качестве гипотетической переменной или психометрического конструкта выступал бы стиль, описывающий поведение руководителя в проблемной ситуации. Актуальна задача типологизации стилей и создания психодиагностической методики опросного типа, направленной на диагностику индивидуально-стилевой специфики процесса принятия управленческих решений. Наличие типологии стилевых особенностей и психодиагностической методики опросного типа, позволяющей определять стилевую принадлежность руководителей, делает возможным организацию эмпирических исследований предполагаемых субъектных (половозрастных, личностных, когнитивно-стилевых и др.) детерминант стиля принятия управленческих решений.

Теоретическое сопоставление моделей стилей управленческой деятельности (К. Левин, Р. Блейк, Р. Лайкерг, А. Л. Журавлев и др.) и типологий, описывающих специфику процессов принятия решений (Ю. Н. Кулюткин, А. И. Китов, В. Врум, П. Йеттон, А. Яго и др.), позволило убедиться: индивидуальные различия процесса ПУР реально существуют и могут быть прослежены по нескольким основаниям, как более общим, так и более конкретным. Причем число таких описаний практически неограничено, что связано со сложностью и комплексностью решений, наличием в них множества аспектов, «измерений». В связи с этим возникает проблема выбора наиболее обоснованного и общего критерия, позволяющего дать полное, но одновременно и детализированное описание стилевых различий [1].

Подводя итог анализу исследованности проблемы стиля принятия управленческих решений можно резюмировать, что по своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию ряда управленческих функций, где принятие решений рассматривается как одна из наиболее существенных и значимых функций. Особенности данного процесса обязательно учитываются при определении индивидуального стиля управленческой деятельности. Специфика процесса принятия управленческих решений заключается в том, что он несводим ни к разряду индивидуальных, ни к разряду интериндивидуальных. Исходя из особенностей деятельности, необходимо рассматривать этот процесс как интеграцию двух механизмов – механизма индивидуального выбора и механизма группового выбора. Более детальное изучение стилевых особенностей принятия управленческих решений должно опираться на теоретически и эмпирически обоснованную классификацию стилей. Необходим инструментарий для диагностики стилевых предпочтений руководителя в проблемной ситуации принятия решений.

Методы исследования. В связи с необходимостью реализации практической задачи создания диагностического инструмента для определения стиля принятия управленческих решений, исследование проводилось по классическому психометрическому алгоритму [2].

Определение конструкта. Анализ этого процесса с позиции структурно-уровневого подхода

заставляет разбить гипотетический конструкт «стиль принятия управленческих решений» на две переменные более частного порядка, одна из которых раскрывает управленческое решение как индивидуальный, а другая – как интериндивидуальный выбор. Такая дифференциация была проведена на основе тезиса о том, что отличительная черта процесса принятия управленческих решений – это интегрированное сочетание в нем характеристик индивидуального и группового решения.

Личностная (индивидуальная) позиция управленца по отношению к проблемной ситуации может быть рассмотрена как стилевая характеристика процесса принятия управленческого решения, для обозначения которой использовалось словосочетание «поведение в проблемной ситуации». Данная переменная по своему содержанию не является одномерной, а объединяет в себе несколько факторов, к числу которых относятся такие личностные характеристики, как ответственность, устойчивость к неопределенности, ориентация на достижение результата, контроль эмоций; когнитивно-стилевые характеристики: когнитивно-поисковая активность, степень риска, консерватизм-радикализм, склонность к неопределенности, импульсивность-рефлексивность и др.

Интериндивидуальные особенности процесса принятия управленческих решений проявляются в стилевой специфике реализуемой руководителем деятельности посредством специфики взаимодействия с подчиненными; признания за ними позиции субъектов управленческого решения; уровня допускаемой руководителем самостоятельности сотрудников; степени включенности рабочей группы в процесс выработки решения и в процесс его реализации; наличия или отсутствия у подчиненных свободы выбора, свободы действий в проблемных ситуациях. Эмпирически наблюдаемые варианты реализации функции принятия решений руководителями проявляются в диапазоне от жесткой директивности, требовательности, догматичности по отношению к подчиненным и «непривлечения» их к принятию решения до предоставления полной свободы действий, невмешательства в дела группы, отказа от контроля за действиями группы и качеством полученного результата. Позиция руководителя по отношению к подчиненным как к субъектам решения была условно обозначена как «воздействие на сотрудников в ситуации принятия реше-

ния» [3].

Выделенные выше стилевые характеристики позволяют говорить о том, что гипотетический конструкт «стиль принятия управленческих решений» распадается на два относительно независимых свойства, на два дополняющих друг друга конструкта второго порядка, обладающих разной степенью индивидуальной выраженности, и о том, что необходимо построение двухмерной классификации стиля принятия управленческого решения. Оба вторичных конструкта могут быть представлены в виде континуумов, где полюсами будут: для характеристики «воздействие на сотрудников» – либерализм и директивность, а для характеристики «поведение в проблемной ситуации» – игнорирование ситуаций принятия решения и продуцирование проблемных ситуаций. Графическая модель «стиля принятия управленческого решения» предполагает ортогональность данных континуумов как осей координатного пространства (рис.).

Различное сочетание уровня выраженности в деятельности руководителя каждого фактора позволяет выделить 5 стилей принятия управленческих решений: четыре стиля – это попарное сочетание качеств «либерализм – директивность» и «игнорирование – продуцирование проблемной ситуации», а пятый стиль – отсутствие у руководителя жестко выраженной ориентации на определенное поведение, владением им вариативным операциональным набором, умение выбрать требуемое действие в зависимости от особенностей управленческой ситуации.

Анализ работ, описывающих различные модели стилей управленческой деятельности и исследований процесса принятия решения позволил использовать для обозначения стилей терминологию, позволяющую показать суть каждого стиля. Стиль, объединяющий либерализм и продуцирование проблемной ситуации был обозначен как реализаторский. Стиль, объединяющий директивность и продуцирование проблемной ситуации, – как авторитарный. Стиль, объединяющий директивность и отказ от принятия решения, – маргинальный. Стиль, объединяющий либерализм и отказ от принятия решения, – попустительский. Пятый вариант (адаптивно-аккомодационное профессиональное поведение) был обозначен как ситуационный стиль [4]. Описанная модель представлена на рисунке.

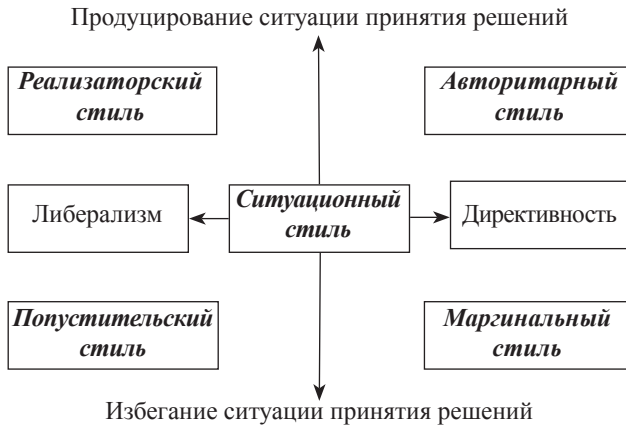


Рис. Двухмерная модель классификации стилей принятия управленческих решений

Руководителем-реализатором можно назвать такого управленца, который сочетает либеральную манеру построения взаимоотношений с подчиненными с высокой требовательностью к себе, поэтому он делает все сам и проявляет низкую требовательность по отношению к рабочей группе. Возможны два варианта объяснений этого: или руководитель считает, что группа в любой ситуации не справится с задачей на должном уровне, поэтому лучше сразу все сделать самому, чем потом за кем-то переделывать, или он полагает, что подчиненные достаточно мотивированы и профессиональны, поэтому он может им доверять. Как вариант возможно и то, что руководитель не считает себя вправе приказывать, а обращается к своим сотрудникам с просьбами. Безусловно, такой руководитель направлен, прежде всего, на дело, на достижение результата, но его компетентность как организатора недостаточна с точки зрения профессиональных требований. При реализации функции принятия решений он просит группу собирать и обмениваться необходимой информацией, инициировать идеи, взвешивать сильные и слабые стороны каждой из альтернатив, но если при этом группа некреативна, непрофессиональна и немотивированна, то все эти призывы не находят у нее отклика. Следовательно, такой руководитель остается один на один с проблемой, вырабатывает и реализует решение самостоятельно. Необходимо отметить, что его решения практически всегда учитывают и интересы дела, и интересы группы.

Руководитель с авторитарным стилем принятия управленческих решений не боится ответственности. Он хочет и может быть ответственным

и властным, его отношения с подчиненными опираются или на жесткую иерархическую, или на паттерналистскую основу. Такой руководитель ориентирован и на себя, и на дело, но все-таки можно предположить, что доминирующая личностная направленность такого руководителя — направленность на себя, через демонстрацию производственных показателей, которые достигаются путем тотального контроля и жестких дисциплинарных мер. В рабочей группе установлена четкая субординация. В ситуации выработки и реализации решения управленец поэтапно распределяет задачи между подчиненными и не отпускает процесс на «самотек». При выборе альтернативы — решающее слово за ним. Исполнение решения сотрудниками также постоянно контролируется или самим руководителем, или лицами, получившими от него такие полномочия.

Руководитель-маргинал избегает ответственности. Он любым способом стремится уйти от нее, не требователен к себе, но в то же время требователен к подчиненным. Если наблюдать за тем, как такой руководитель взаимодействует с теми, кто находится на более высокой иерархической позиции, и с теми, кто подчиняется ему, то можно увидеть резкую смену поведения от безусловного подчинения до жесткой требовательности. Подобная трансформация есть индикат специфичной направленности руководителя-маргинала — направленности на одобрение вышестоящих административных структур. Такой вид направленности («на начальство») не встречается в психологических классификациях, за этим стоит, конечно же, стремление сохранить собственные позиции, т. е. направленность на себя. Но в данном случае такая ориентация не подкреплена стремлением к успеху (как у руководителя-автократа), а соединяется со стремлением избежать возможных неудач. Одно из неписаных правил такого руководителя: «Каждый сверчок знай свой шесток». Процесс принятия решений таким руководителем просто имитируется. Пока не поступит каких-либо указаний «сверху», предприниматься ничего не будет.

Руководитель-попуститель не требователен ни к себе, ни к подчиненным. Его поведение в проблемной ситуации — это, по сути, иллюстрация проявления феномена «выученной беспомощности». Такой руководитель пассивен в любой ситуации. Его либерализм — это не направленность на группу или подчинение групповым ценностям,

а, наоборот, дистанцированность от подчиненных, его принцип: «делайте что хотите, только оставьте меня в покое». Ситуации принятия решения не продуцируются таким руководителем. Даже тогда, когда проблемная ситуация объективна, он ее склонен не замечать, игнорировать, действовать по шаблону. Если основное содержание управленческой деятельности руководитель-маргинал видит в организации работы группы и в контроле за подчиненными, то руководитель-попуститель оставляет подчиненных один на один с проблемной ситуацией. Ему не нужна ответственность, и он не может и не хочет проявлять власть, предписанную ему по профессиональному статусу.

Последний из выделенных стилей объединяет управленцев, ориентированных на партисипативные отношения с подчиненными и на ситуативно-обусловленную форму принятия решения, когда специфика процесса принятия решения детерминирована не личностными предпочтениями руководителя, а объективными особенностями производственной ситуации. Руководитель «сканирует» информационные признаки проблемной ситуации и из имеющихся в его наборе компетенций реализует те, которые максимально соответствуют требованиям задачи.

Предлагаемая двухмерная модель стиля принятия управленческих решений содержит в себе определенные предпосылки дальнейшей психометрической проверки теста.

Таким образом, согласно разрабатываемой модели, определение стиля принятия управленческих решений складывается из диагностики двух латентных по отношению к самому стилю и относительно независимых качеств: «взаимодействие с подчиненными» и «поведение в проблемной ситуации». В данном случае индикаторами, необходимыми для дальнейшей разработки психодиагностической методики опросного типа, будут выступать поведенческие характеристики, сопровождающие каждый из полюсов, выделенных и описанных выше континуумов. Определенная латентность переменных второго порядка по отношению к основному конструкту делает предлагаемую процедуру диагностики стиля принятия управленческих решений более объективной. Латентность выделенных переменных подтверждается соблюдением трех основных требований латентно-структурного анализа: 1) латентная переменная всегда имеет одномерный континуум;

2) существует вероятностная связь между наблюдаемым поведением (ответом) индивида и значением (уровнем) его латентной переменной; 3) наблюдаемые ответы являются локально независимыми для фиксированного уровня латентного фактора, т. е. любые два ответа должны быть взаимосвязаны только через латентную переменную.

Для разработки методического инструментария с целью диагностики стиля принятия управленческих решений были описаны индикаторы каждого полюса конструкта второго порядка.

Избегание ситуации принятия решения

Необходимость принимать решение вызывает чувство тревоги. Сама ситуация принятия решения воспринимается как угрожающая, поэтому используются и легальные (болезнь, командировка, занятость решением других вопросов), и скрытые (обесценивание задачи, игнорирование проблемной ситуации при номинальном присутствии) возможности отказаться от самостоятельного принятия решения. Безынициативность.

Решения откладываются и затягиваются, идет длительный сбор информации. Неуверенность (а возможно, и непрофессионализм) скрывается за большим количеством совещаний и консультаций, согласований и утверждений. Даже уже выработанное решение перепроверяется и сверяется.

При выборе альтернативы доминирует стремление избежать неудачи и минимизировать или совсем исключить риск, поэтому предпочитают запрещающие решения («как бы чего не вышло»).

Экстернальный локус контроля. Делегируются не только и не столько, полномочия, сколько обязанности. На подчиненных перекладывается ответственность за возможные сбои и ошибки.

Ориентация на текущие, рутинные, каждодневные вопросы, которые можно решить стереотипными, привычными способами. Действия шаблонны и повторяются от ситуации к ситуации.

Продуцирование ситуации принятия решения

Постоянный поиск и продуцирование, генерирование задач, требующих решения. Инициативность. Ситуация принятия решения считается нормой. Самостоятельность, стремление вникнуть во все самому, активность и работоспособность.

Решения принимаются быстро, без дополнительных согласований. Руководитель уверен

в себе, в своем профессионализме, поэтому если и тратит время на консультации, то это консультации с экспертами, высококвалифицированными профессионалами.

При оценке альтернативы доминирует стремление добиться успеха; риск принимается как необходимость, как условие, которое сцеплено с максимальной эффективностью решения.

Интернальность. Руководитель несет ответственность за промахи и ошибки подчиненных.

Направленность на более сложные, стратегические вопросы, на решение задач, связанных с перспективой, ростом, развитием. Предпочитаются конструктивные, новаторские решения.

Либерализм во взаимодействии с подчиненными

Мягкость и уступчивость. Нежелание или неумение быть властным. Отсутствие дисциплинарных требований, гибкий распорядок рабочего дня для подчиненных. Руководитель допускает полную свободу действий, граничащую с анархией, и отказывается от контроля и проверок.

Гуманистическое отношение к окружающим. Интересы человека важнее требований задачи. Руководитель много внимания уделяет вопросам групповой сплоченности, дружеской атмосферы, созданию комфортной для сотрудников организационной культуры.

Направленность на межличностные отношения. Наблюдается стремление установить доверительные, дружеские отношения с группой, бесконфликтность. Важно быть хорошим в глазах подчиненных, получать от них позитивную обратную связь.

У подчиненных гипертрофированное право голоса. Управленческих распоряжений как таковых нет, есть диалог, обсуждение, убеждение, просьбы и уговоры.

Похвала, поощрение («пряник») как основной метод воздействия.

Директивность во взаимодействии с подчиненными

Властность, доминантность. Жесткие дисциплинарные требования. Отсутствие свободы действий у подчиненных. Недоверие, подозрительность, постоянный и тотальный контроль исполнителей.

Технократическое отношение к людям. Сотрудники лишь инструменты для достижения

профессиональных или личных задач руководителя. В ситуациях выбора интересы подчиненных не являются критерием оценки альтернатив.

Направленность на достижение результата, причем даже самыми жесткими способами. Межличностные отношения строятся на основе принципов иерархии и субординации. Руководитель демонстративно подчеркивает свой статус и дистанцируется от подчиненных.

Преимущественное использование наказания («кнута») в качестве способа воздействия. Право голоса у подчиненных отсутствует, распоряжения передаются в форме приказа, который не обсуждается. Действует правило «начальник всегда прав».

Для каждой группы индикаторов были сформулированы суждения-вопросы, которые затем подверглись психометрической проверке.

Дальнейший анализ пунктов, проверка надежности и валидности проводились на выборке в 259 человек и позволили сделать вывод, что предложенная модель отражает объективную специфику стиля принятия управленческих решений и может быть использована для решения научно-исследовательских и практических задач психологического сопровождения управленческой деятельности.

Выводы

1. Предложена двухмерная типология описания стилей принятия управленческих решений, опирающаяся на одну из существенных содержательных характеристик процесса принятия управленческих решений. Эта характеристика – интегрирование в нем и процесса совместного решения, и процесса индивидуального решения.

2. На основе данной типологии понятие «стиль принятия управленческого решения» рассматривается как гипотетический конструкт, который распадается на два конструкта второго порядка: «взаимодействие с подчиненными» и «поведение в проблемной ситуации». Конструкт «взаимодействие с подчиненными» отражает специфику взаимодействия руководителя с группой в процессе принятия решения (субъект-субъектный пласт). Конструкт «поведение в проблемной ситуации» характеризует поведение руководителя в ситуации принятия решения (субъект-объектный пласт).

3. Каждый конструкт представляет собой континуум. Полярные значения для конструкта «взаимодействие с подчиненными» – «либерализм» и «директивность»; для шкалы «поведение

в проблемной ситуации» – «продуцирование проблемной ситуации» и «отказ от проблемной ситуации». При ортогональном расположении данных континуумов выделяются 5 стилей принятия управленческих решений: «ситуационный», «авторитарный», «маргинальный», «реализаторский», «попустительский».

4. Создан и психометрически обоснован опросник, направленный на диагностику стиля принятия управленческих решений. Диагностика стиля складывается из соотношения двух показателей – результаты, полученные испытуемым по шкале «взаимодействие с подчиненными» и результаты по шкале «поведение в проблемной ситуации». Возможно использование данной методики для организации эмпирических исследований в области психологии управленческой деятельно-

сти. В частности, необходимо определение и изучение субъектных детерминант стиля принятия управленческих решений.

Ссылки

1. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юристъ, 1998. 440 с.
2. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
3. Карпов А. В., Маркова Е. В. Когнитивная детерминация эффективности управленческих решений // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2010. № 4. С. 67–72.
4. Толочек В. А. Стили профессиональной деятельности. М.: Смысл, 2000. 199 с.