

Определение стиля лидерства через измерение компетенций в системе «РЕСУРС-К»

Невраева И.В.

Сертифицированный консультант по управлению, к.т.н.,
директор консалтинговой компании «ВЫ+МЫ» (г. Томск),
niv@main.tusur.ru, тел. 8-800-2502-987

В данной статье мы познакомимся с возможностью определять стиль лидерства в зависимости от уровня выраженности и качества управленческих компетенций, измерить которые вы можете компьютерным инструментом «РЕСУРС-К».

РЕСУРС-К – это экспертная диагностическая система, предназначенная для измерения управленческих и предпринимательских компетенций. Эта система является удобным и надежным инструментом для оценки и подбора менеджеров, оценки менеджерского потенциала у сотрудников компании и планирования карьеры или формирования кадрового резерва, построения проектных и управленческих команд с распределением ролей и адекватных ожиданий.

Важным аспектом при назначении руководителя на должность помимо оценки менеджерского потенциала является стиль лидерства. При определении стиля лидерства воспользуемся известной моделью Р. Блэйка и Дж. Моутон – "менеджерская сетка". "Менеджерская сетка" схематично показывает все аспекты управления и соответствующие им стили лидерства Рис.1.



Рис.1. Пять стилей поведения и руководства в сетке ключевых принципов и приоритетов

Сочетания различных стилей управления, отраженных в «менеджерской сетке» обеспечивают эффективную работу менеджера, стимулируя творчество, порождая энтузиазм экспериментирования и нововведений, обучение в процессе взаимодействия друг с другом. Этот подход обеспечивает гибкость в управлении, умение находить подход к разным людям, позволяет создавать сильные сбалансированные организационные культуры с учетом требований бизнеса и широкого спектра управленческих компетенций.

При построении «менеджерской сетки» авторы подхода исходят из того, что работа менеджера основана на комбинировании двух ортогональных составляющих, описывающих поведение менеджера. Условно обозначим эти составляющие как ось X, Y:

- **ОсЬ Х**, одна составляющая – **внимание, уделяемое производству**, обеспечивающее увеличение объема продаж, суммы исследовательских идей, качество обслуживания;
- **ОсЬ У**, другая составляющая – **внимание к людям**, обеспечивающее участие персонала, самоуважение, справедливость, дружеские отношения.

На пересечении номинальных значений по осям Х,У образуются 5 концептуально отличных друг от друга зон. Причем средняя зона имеет сложную крестообразную форму, обозначенную серым цветом. Каждой зоне соответствует свой стиль лидерства.

Стиль 3;1 – диктатор, самый жесткий тип управления, полностью сфокусирован на деле. "Управление, ориентированное на задачу", никаких лишних разговоров и потусторонних тем. Менеджер, работающий в стиле 3;1 – требовательный контролер, который следит, чтобы планы выполнялись, регламенты соблюдались, люди делали то, что им положено. Всё, что идёт неправильно, может рассматриваться как результат чьей-либо недоработки, виновный должен быть обнаружен и наказан. Стиль 3;1 требует твердости характера. Руководители ставят цели и задачи, принимают решения. Подчинённые обязаны их выполнять. Несогласие может быть воспринято как нарушение.

Стиль 3;1 позволяет достичь высокой производительности, по крайней мере, за короткое время. Однако он обладает рядом недостатков. Творческая энергия сотрудников блокируется регламентами, направлена на укрепление воли лидера, а не на совершенствование системы. Конфликт игнорируется и подавляется, а не устраняется с помощью его разрешения. Подчинённые делают то, что требуется, и не больше. Часто они занимают индифферентную, апатичную позицию. Стилю 3;1 соответствует мышление типа "победа-поражение".

Модели и компетенции, диагностируемые в системе РЕСУРС-К, соответствующие стилю 3;1 - диктатор:

1. Последовательность
2. Ответственность
3. Влиятельность
4. Планирование и контроль
5. Умение тщательно взвешивать работу как свою, так и подчиненных
6. Умение определять и выстраивать пути достижения целей
7. Работа на сохранность бизнеса
8. Контроль
9. Ориентация на результат
10. Целеустремленность: знает, что хочет, ставит цели, имеет потребность в достижениях

Стиль управления **1.3. – либерал**, противоположный стилю 3.1. И производительность труда для лидеров такого типа, как правило, на последнем месте. Основной фокус такого руководителя – хорошая обстановка в коллективе, благоприятная психологическая атмосфера. Он культивирует отношения равенства, взаимопомощи, поддержки друг друга. Хороший коллектив, сотрудники друг за друга горой, но пользы на деле мало. Такой стиль управления можно назвать "Семейным". Людей не призывают работать, поощряют их желания и интересы, в какой бы сфере они не находились. По отношению к сотрудникам проявляется попустительство. Их ошибки воспринимаются "сквозь пальцы", так как они хорошие люди и делают дело настолько хорошо, насколько могут. Ключевыми понятиями являются "вместе" и "неформальное общение", например, совместный кофе и помочь друг другу, общественные работы и корпоративные праздники. Люди стараются избегать прямого несогласия или критики друг друга, и производственные проблемы "покрываются глянцем". Никто не должен быть огорчён, даже если работа выполняется не так, как требуется. Новые цели или идеи, способные

вызвать затруднения, обычно избегаются. Но, люди, как правило, ценят такое к себе отношение.

Модели и компетенции, диагностируемые в системе РЕСУРС-К, соответствующие стилю 1;3 - либерал:

1. Ориентация на развитие внешней среды (региона)
2. Ориентация на защищенность отдельных людей
3. Видит потребности клиента
4. Создает условия, привлекательные для клиента
5. Знает и учитывает нужды сотрудников
6. Инвестирует в развитие сотрудников
7. Соблюдает правила и принципы, добивается соблюдения принципов другими
8. Способен находить подходы к разным людям
9. Совершенствует бизнес-процессы, затачивает их под интересы клиентов
10. Знает портрет и потребности клиента

Стиль **1;1 – формалист**, который регламенты и установленные правила вводит во главу угла и без подписи руководителя не сделает ни шагу. Формалист уделяет мало внимания и производству, и людям. Трудно представить длительное существование бизнес-организации, управляемой таким образом. Но такой стиль часто встречается у формальных руководителей. Стиль 1,1 характеризуется, с одной стороны, избеганием ответственности или личных обязательств, с другой – укрепления собственных позиций, как человека, строго соблюдающего предписания и инструкции. Такие руководители делают ровно столько, сколько нужно, чтобы в случае неудач сказать: "Я предупреждал, сами виноваты, это не моя ошибка". Они сводят к минимуму контакты и безучастны к проблемам, которые их не касаются, даже если она ключевая для организации. Такой руководитель мало заботится об интересах и карьере сотрудников. При таком стиле управления сотрудники не испытывают лояльности к организации, чувствуя себя "поставленными на запасной путь", будучи обойденными при продвижении по службе, годами выполняя рутинную работу. Выйдя из организации они теряют с ней всякую связь и не интересуются делами этой организации.

Модели и компетенции, диагностируемые в системе РЕСУРС-К, соответствующие стилю 1;1 – формалист:

1. Может проявлять формальное отношение к делу
2. Может переложить ответственность за результат на другого, особенно в случае высокой степени неопределенности
3. Занимает самосохранную позицию
4. Уходит от принятия решений, делегирует это вышестоящему руководителю
5. Готов отвечать только за свою работу
6. Бездействует, если нет предписания
7. Выбирает только проверенные способы
8. Проявляет «ровное», индифферентное отношение к клиенту
9. Придерживается установленных правил
10. Четко работает в заданных рамках

Стиль **2;2 - балансировщик**. На Рис.1 имеет срединное крестообразное расположение, обозначенное серым цветом –"Золотая" середина". Такой промежуточный

стиль позволяет добиться приемлемой производительности, предоставляя достаточно возможностей для поддержания ровных человеческих взаимоотношений. Такие менеджеры разрабатывают регламенты, правила поведения, нормы и достижения. А в дальнейшем стараются соответствовать заведенным нормам. Они во всем стараются быть умеренными, предпочитая «синицу в руках», следуя принципу умеренного применения "кнута и пряника". Демонстрируют справедливость и лояльность организации. Их главная тактическая линия – компромисс. Они уверены в способности своих подчинённых достичь поставленных целей. Стиль 2;2 приводит к достижению временного сбалансированного решения, требующего дальнейшего уточнения и согласования.

Модели и компетенции диагностируемые в системе РЕСУРС-К, соответствующие стилю 2;2 - балансирующий:

1. Использует различные стили управления
2. Соблюдает правила и принципы; добивается соблюдения принципов другими
3. Работает по регламенту в рамках бюджета
4. Способен находить подходы к разным людям
5. Действует по стандарту и формальным правилам
6. Умеет понимать, привлекать и использовать людей
7. Делегирует полномочия
8. Реалистичен в постановке задач и оценке ресурсов
9. Отчетливо понимает свои выгоды
10. Знает портрет и потребности клиента

Стиль 3;3 – демократ, стремится найти лучшие и наиболее эффективные решения, и ориентирован на повышение достижительности персонала, вовлеченности его в процесс производства товара или услуги. Добивается, чтобы все участники бизнес-процесса вносили значимый вклад и испытывали бы чувство удовлетворения от достигнутого. Демократу скорее свойственен командный, коллегиальный стиль управления, при котором каждый менеджер имеет свою аргументированную точку зрения и с ней считаются, свою суверенную территорию, за благополучие и развитие которой он несет ответственность. Люди прикладывают максимально усилий для достижения наилучшего результата на пути к достижению единой цели. При этом подходе (3;3) предполагается, что сотрудники ориентированы на достижение общей цели и не нуждаются в контроле со стороны руководства.

Ответственность менеджера-демократа состоит во внимании к тому, чтобы работа планировалась и организовывалась компетентными сотрудниками, теми, кто взял всю полноту ответственности за конечный результат; не обязательно выполнять эту задачу лично. Цели должны быть всем ясны; и, несмотря на требовательность, должны быть реальными. Должна быть принята возможность возникновения конфликтов, но проблемы должны встречаться "лицом к лицу", прямо и открыто, а не в виде межличностных споров. Это стимулирует развитие, поощряет творчество. Положительная динамика в показателях и развитии организации в сторону ее системного благополучия отражены в целях и задачах менеджмента стиля 3;3.

Модели и компетенции диагностируемые в системе РЕСУРС-К, соответствующие стилю 3;3 – демократ:

1. Умеет привлекать, понимать и использовать людей
2. Умеет обосновать свои решения

- 3. Работает на сохранность бизнеса*
- 4. Верит в успех*
- 5. Вызывает доверие, ведет за собой*
- 6. Влиятелен, амбициозен, имеет ясную и понятную позицию*
- 7. Обеспечивает результат несмотря на обстоятельства*
- 8. Принимает на себя ответственность за решения принятые в организации*
- 9. Принимает решения в имеющийся резерв времени*
- 10. Направляет принимаемые решения на положительные изменения*

Ниже на Рис.2. приведена «менеджерская сетка», описанная на языке компетенций системы РЕСУРС-К. На Рис.3 приведен пример описания компетенций конкретного менеджера по результатам тестирования в системе РЕСУРС-К. В соответствии со степенью выраженности компетенций происходит закрашивание соответствующих полей и расчет соответствия тому или иному квадранту «менеджерской сетки». На приведенном примере ярко вырисовывается «балансировщик-диктатор». Другими словами – «мягкий диктатор» вполне соответствующий бухгалтерской сфере деятельности и хороший менеджер среднего уровня в авторитарной организации.

Как показывает практика, в одном человеке могут сочетаться различные стили лидеров и в то же время, какой-то из стилей выделяется явно. Скорее всего, он является ведущим и будет проявляться чаще всего. Исходя из этого, и следует делать назначение на должность. В то же самое время, в сильной сбалансированной организационной культуре встречаются все типы лидеров. И если для производственной сферы вполне подходит стиль – диктатор, то для исследовательской – скорее соответствует стиль «демократ», а сфера управления персоналом может допускать стиль «либерал», а стиль «формалист» вполне подходит для сферы управления документооборотом компании, требующей строгого соблюдения инструкций и регламентов. Стиль «балансировщик» – просто хорош для среднего менеджмента.

Задача стояла подобрать руководителя структурного подразделения в организацию с жесткой административной культурой, способного обеспечить гибкое руководство в своем подразделении.

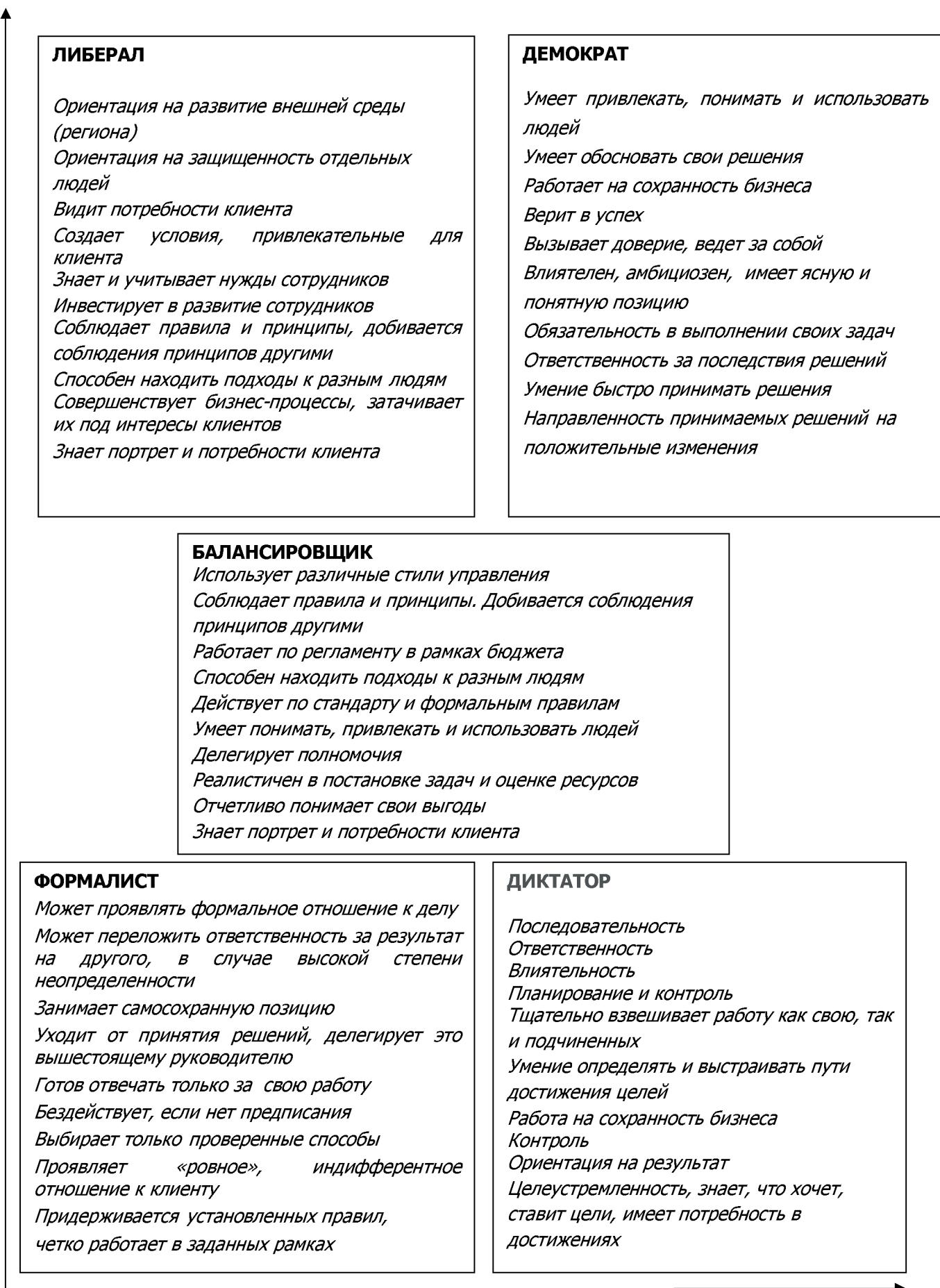


Рис.2. Менеджерская сетка языком компетенций системы «РЕСУРС-К»

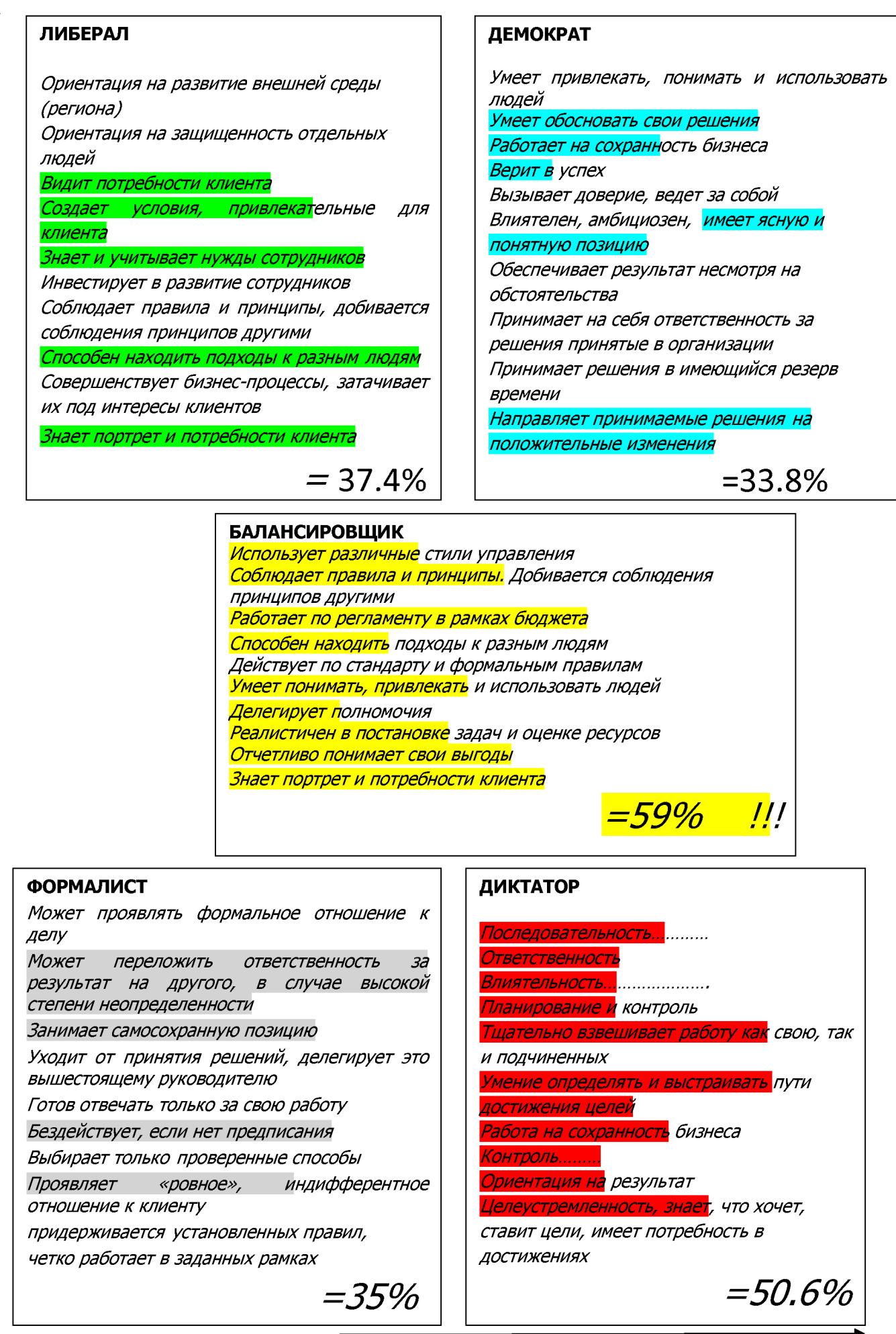


Рис.3 Результаты анализа тестов руководителя структурного подразделения организации

Таким образом, тестирование в экспертной системе РЕСУРСК и последующий анализ уровня выраженности измеряемых в системе компетенций позволяет определить ведущий стиль лидерства респондента, его соответствие культуре организации, соответствующую ему сферу деятельности и возможность карьерного роста в организации. Анализируя аналогичным образом результаты диагностики менеджерского звена организации, можно определить, во-первых, ведущий стиль управления и его соответствие бизнесу, а во-вторых – слабое звено в менеджменте организации.