
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ

ИЗМЕРЕНИЕ СТИЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА

© 2013 г. И.Н. Дрогобыцкий

(Москва)

В статье предлагается оригинальная трактовка понятия “стиль менеджмента” и приводится алгоритм количественного измерения его значений. Алгоритм ориентирован на персонифицированный диалог с менеджером, “привязан” к координатам, по осям которых откладываются “частные” характеристики стиля менеджмента – наука, искусство, призвание, ремесло, – и заключается в поиске точки, которая уравнивает эти частные характеристики. Исходная информация для определения стиля менеджмента получается в результате заполнения испытуемым опросной таблицы, призванной определить степень индивидуальной приверженности менеджера к тому или иному стилю в рамках отмеченных стилевых характеристик.

Ключевые слова: организационный менеджмент, стиль менеджмента, наука, искусство, призвание, ремесло, сбалансированный менеджмент.

ВВЕДЕНИЕ

В соответствии с новой парадигмой управление организациями (Адизес, 2007, 2008; Дрогобыцкий, 2011, с. 58–70) представляет собой процесс целенаправленного воздействия на управляемую систему и ее ближайшее окружение с целью устранения проблем, препятствующих функционированию и развитию системы в рамках очерченного миссией пути, ведущего к достижению стратегических целей. Одни проблемы имеют “штатный” характер и возникают по известным паттерновым схемам, другие, наоборот, отличаются спонтанностью, и предсказать их появление не представляется возможным. Тем не менее и те, и другие подлежат устранению (разрешению, растворению) или их отрицательное воздействие на управляемую систему необходимо по крайней мере уменьшить.

Стараясь повысить прогнозируемость результатов и точность планирования процессов организационного управления, ученые в области менеджмента вынуждены расширять понятийную базу, т.е. вводить новые опорные понятия (реперные точки), разрабатывать методы их измерения и направления использования в практике управления. Одним из таких научных новшеств является понятие “стиль менеджмента”.

В настоящее время нет недостатка как в интерпретациях этого понятия, так и в методиках определения его текущих значений (Адизес, 2008; Минцберг, 2011). Такое состояние дел свидетельствует только о том, что решение задачи не вышло за рамки научных лабораторий, отсутствует единое мнение относительно содержания и измерения стиля менеджмента, а следовательно, еще не поздно предложить свою точку зрения на данный предмет.

ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Структура управления организациями U состоит из отдельных управленческих актов $U = \langle u_1, \dots, u_i, \dots, u_I \rangle$, где u_i – акт управления (управленческое воздействие), $i = 1, \dots, I$; I – число возможных управленческих актов в арсенале некоторой взаимодополняющей команды менеджеров.

Каждое управленческое воздействие включает два подакта: принятие решения и реализацию решения. Первый подакт – принятие решения – имеет информационно-знаниевую природу и совершается в некоторой наделенной интеллектом (коллективным или индивидуальным) среде

органа управления; второй – реализация решения – является материализацией первого подакта в реальные действия, направленные на объект управления. В совокупности принятие и реализация решения должны привести к устранению или смягчению возникшей проблемы, обеспечить результативность и эффективность управляемой системы в настоящее время и в обозримой перспективе.

Очень часто, когда принятие и реализация решения являются уделом одного менеджера, выделение подактов управленческого акта затруднено. Они выступают различными сторонами одного действия, в котором процесс принятия решения скрыт от внешнего наблюдателя, в то время как процесс его реализации и тем более конечный результат все время на виду. Складывается обманчивое впечатление, что управление представляет собой постоянные конкретные действия, где размышлениям, планированию и экспериментированию совсем нет места.

Тем не менее определяющим в двуедином акте управления является подакт принятия решения, т.е. некий мыслительный процесс, связанный с анализом текущей ситуации и генерированием (синтезом) нового знания в виде конкретного управленческого решения (Whitley, 1995). Следовательно, управление, особенно в первой его части, – созидательная деятельность, в которой в той или иной степени должны быть задействованы наука, искусство, ремесло и призвание. Тот факт, что настоящее планирование в управляющей системе зачастую происходит только в головах менеджеров и всецело лежит в контексте повседневных действий, следует связывать со спецификой организационного управления.

Как известно, наука состоит в развитии, систематизации и использовании новых знаний об исследуемом предмете. Если проанализировать научные попытки прояснить природу менеджмента за последние 80–100 лет, то получится внушительный список, начиная с теории научного менеджмента (Тейлор), через теорию организации (Барнард), теорию человеческих взаимоотношений (Мэйо, Ротлисбергер), информационную парадигму менеджмента (Портер), теорию информационного общества (Дракер, Сенге), теорию организационной культуры (Петерс, Уотерман, Пфеффер), теорию основной компетенции (Прахад, Хамел) и заканчивая теорией управления изменениями (Адизес)¹. Другой вопрос, что до настоящего времени научные достижения в менеджменте не кодифицированы и не сертифицированы так, как это сделано в медицине, инженерном деле или образовании.

Работа менеджера часто связана с решением проблем в одной части управляемой системы, не имеющих отношения к другим ее частям, и, следовательно, не может быть сведена к общим стандартным схемам, допускающим тиражирование. Более того, возникающие проблемы часто присущи только рассматриваемой экономической системе (компания, рынку, отрасли), и их решения всегда оригинальны, т.е. не допускают типизации. Поэтому практика менеджмента редко поддается систематизации, не говоря уже о ее стандартизации и сертификации (Buckingham, 2005; Hales, 2001). Тем не менее менеджмент предполагает формальное образование, и многие вузы готовят профессионалов в этой области. Следовательно, сферу организационного управления следует отнести к профессиональной деятельности, хотя алгоритмов этой деятельности в явном виде по большей части не существует.

Такое состояние науки управления делает возможным проникновение в эту сферу людей, которые ни дня не учились менеджменту. Хорошо еще, если новоиспеченный менеджер является специалистом в той предметной области, в которой он стал примерять на себя “кафтан правителя”, хуже если он дилетант и в науке управления, и в предметной области последнего. К сожалению, в отечественной практике такие сочетания не редкость.

Дело в том, что в организационном управлении очень велика доля интуитивного знания. Решения часто принимаются по ситуации (Hill, 2007). В этой связи у человека, не имеющего профессионального образования менеджера, но решившего (или вынужденного) принять на себя “бразды правления”, есть четыре пути: либо быстро с помощью нанятых консультантов или посредством обучения в экстернате ликвидировать имеющиеся пробелы в менеджерском образовании; либо учиться практике управления в качестве ученика (подмастерья) непосредственно на рабочем месте и постепенно осваивать это ремесло, перенимая его у более опытных

¹ Допускаю, что читатель может значительно расширить приведенный список.

коллег и наставников; либо, понимая, что такого опыта не существует, полностью подчиниться собственной интуиции в надежде на то, что она приведет к желаемому результату; либо, уверовав в свою непогрешимость, исключительную компетентность или судьбоносное призвание, без раздумий повелевать сослуживцами. В первом случае менеджмент ассоциируется с наукой, которую можно постигнуть самостоятельно или с чьей-то помощью, во втором – с ремеслом, передать которое можно только в процессе совместной работы, в третьем – с искусством, “замешанным” на доброй воле и искренних устремлениях, а в четвертом – с призванием, которое может иметь как положительные, так и отрицательные оттенки.

Ремесло присутствует в тех сферах деятельности, в которых знания, лежащие в основе производственных и/или управленческих процессов, не поддаются формализации, а следовательно, неотчуждаемы от их носителя. По правде говоря, многие (если не все) виды профессиональной деятельности в разные исторические периоды проходили этап ремесленного способа передачи знаний, навыков и опыта. Этот период заканчивался только тогда, когда необходимые знания, навыки и опыт удавалось алгоритмизировать, стандартизировать и формализованно описать в инструкциях, методиках, регламентах, пособиях и учебниках, а затем сконцентрировать подготовку профессиональных кадров в специализированных учебных заведениях, начиная от ремесленных училищ и заканчивая университетами.

Что касается сферы организационного управления, то складывается впечатление, что переход от ремесленничества к профессионализму не завершился до сих пор. Можно только констатировать, что для инженерных отраслей, финансов, сферы услуг, военного дела и строительства человечество уже давно перешло к профессиональной подготовке управленческих кадров; для отраслей культуры и спорта, медицины, государственного и муниципального управления профессиональная подготовка управленческих кадров только начинается, а в сферах политики и науки до сих пор доминирует ремесленный подход к подготовке новых руководителей. Даже в тех отраслях человеческой деятельности, в которых подготовка руководящих кадров давно поставлена на профессиональную основу, мы часто встречаем “ремесленников”, что в других сферах просто недопустимо на законодательном уровне.

Исходя из этимологии слова “призвание” нетрудно догадаться, что так или иначе человека призвали на руководящую работу и он должен ее исполнять. В зависимости от того, кто инициировал этот призыв (коллектив организации, уполномоченный орган, должностное лицо или сам человек), и отношения человека к руководящей работе (нравится она ему или нет) возможны варианты будущего поведения человека на должностной позиции или уровня качества исполнения должностных обязанностей.

Самый лучший вариант – когда инициатором призвания на руководящую работу был коллектив подразделения/организации, уполномоченный орган или должностное лицо и новому человеку нравится работа. В этом случае человек – “на месте”. Стараясь оправдать кредит доверия, с одной стороны, и реализовать свои здоровые амбиции – с другой, он творчески подходит к своим должностным обязанностям, ищет, экспериментирует и в конце концов добивается зримых успехов. Такой руководитель, как правило, не боится брать на себя ответственность, умеет построить гармоничные отношения в коллективе, сформировать благоприятный эмоциональный климат в подразделении/организации, поэтому он, естественно, пользуется авторитетом как у сослуживцев, так и у представителей заинтересованных сторон из внешней среды (Бояцис, Макки, 2007).

Хуже, но все-таки приемлемый вариант, когда человек занимается руководящей работой по призванию коллектива, уполномоченного органа или должностного лица, но работа ему не нравится. Таких людей называют “менеджерами поневоле” (Watson, 1996). Они, как правило, совмещают работу менеджера со своей профессиональной деятельностью, которой они занимались до назначения на руководящую должность (например, ректор продолжает читать лекции и возглавлять кафедру, руководитель медицинского центра продолжает заниматься врачебной практикой, режиссер продолжает оставаться актером и параллельно с постановкой спектакля/фильма исполняет одну из ведущих ролей). Поскольку менеджмент – не та работа, к которой можно подходить без искреннего желания, то менеджер поневоле долго на руководящей должности не задерживается. Он “несет крест” руководства до тех пор, пока не найдет себе достой-

ную замену и не убедит в своем выборе призвавший его коллектив/орган/должностное лицо, или со временем перестает быть “менеджером поневоле”, и руководящая работа поглощает его целиком.

Самый худший вариант, когда выдвижение на руководящую работу инициировал сам человек только потому, что ему нравится руководить. Если при этом человек не является профессионалом в данной предметной области, что в отечественной практике встречается нередко, то этот вариант становится тупиковым для общества в целом и трудового коллектива организации в частности. Самоуверенный неуч не только не может обеспечить дальнейшее развитие управляемой системы, он даже не может поддержать достигнутый уровень ее функционирования. Его приход, как правило, знаменует начало заката системы. Отсюда вывод: если человек уверовал, что его судьба – руководить другими людьми, то необходимо профессионально к этому готовиться, причем профессионализм в данном случае относится как непосредственно к избранной сфере деятельности, так и к организационному управлению вообще.

Когда доля интуитивного в работе менеджера значительная, то такая работа сродни искусству. Основываясь на своих чувствах и видении будущего управляемой системы, с одной стороны, принимая ее ценности – с другой, а также руководствуясь доброй волей и искренним желанием служить коллективу (сообществу/народу) – с третьей, менеджер на свой страх и риск обеспечивает реализацию управленческих решений, призванных сохранить верный курс управляемой системы в рыночной стихии. Для выработки эффективных решений в условиях отсутствия объективной информации такой менеджер как настоящий ценитель искусства старается уловить текущее состояние атмосферы внутри системы и в ее ближайшем окружении (Hambrick, 2007). Он стремится поймать тон голоса, выражение лица, язык тела и настроение каждого своего собеседника (подчиненного, начальника или заинтересованного лица из внешней среды) и из этой далеко не вербальной информации составить представление о текущем состоянии управляемой системы. Полностью преданный ее интересам менеджер, опираясь на интуицию, каждый раз генерирует такие управленческие решения, которые не ущемляют естественных интересов задействованных сторон и вместе с тем обеспечивают приближение системы к ее стратегической цели. Таким образом, искусный менеджер добивается результатов с помощью других людей: подчиненных ему сотрудников своего подразделения, не подчиненных сотрудников других подразделений и заинтересованных лиц из внешнего окружения. При этом он всегда ориентирован на выявление их лучших качеств, расширение профессиональных знаний, повышение самооценки, социального статуса и других человеческих добродетелей. Для такого “интуитивного менеджмента” руководителю необходимо обладать знаниями из области психологии, человеческих взаимоотношений, этики управления, уметь адаптировать эти знания к контексту своей работы. При этом профессиональные знания в сфере деятельности организации являются необходимым условием для замещения руководящей должности, и чем этих знаний больше, тем лучше.

Разумеется, все отмеченное выше относится к новым сферам человеческой деятельности, в которых отсутствуют формализованные алгоритмы выработки и принятия управленческих решений, или к сферам, в которых такая формализация принципиально невозможна. Однако это вовсе не означает, что в традиционных отраслях, в которых такие алгоритмы давно существуют и постоянно совершенствуются, интуитивному менеджменту нет места. В данном случае речь должна вестись только о балансе формального и интуитивного, “штатного” и творческого, старого и нового, ремесла и искусства. Желание продвинуться в совершенствовании практики менеджмента вынуждает не только обращаться к знакомым образам и стандартным схемам, но и постигать скрытую реальность, выдвигая научные гипотезы и проявляя творческую инициативу.

СТИЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Разумно предположить, что рассмотренные выше четыре стиля синтеза управленческих решений (или стилевые доминанты) – наука, ремесло, искусство и призвание (а точнее, их комбинация) – некоторым образом определяют стиль организационного управления в каждом конкретном случае. Они образуют некоторое замкнутое стилистическое пространство, в границах

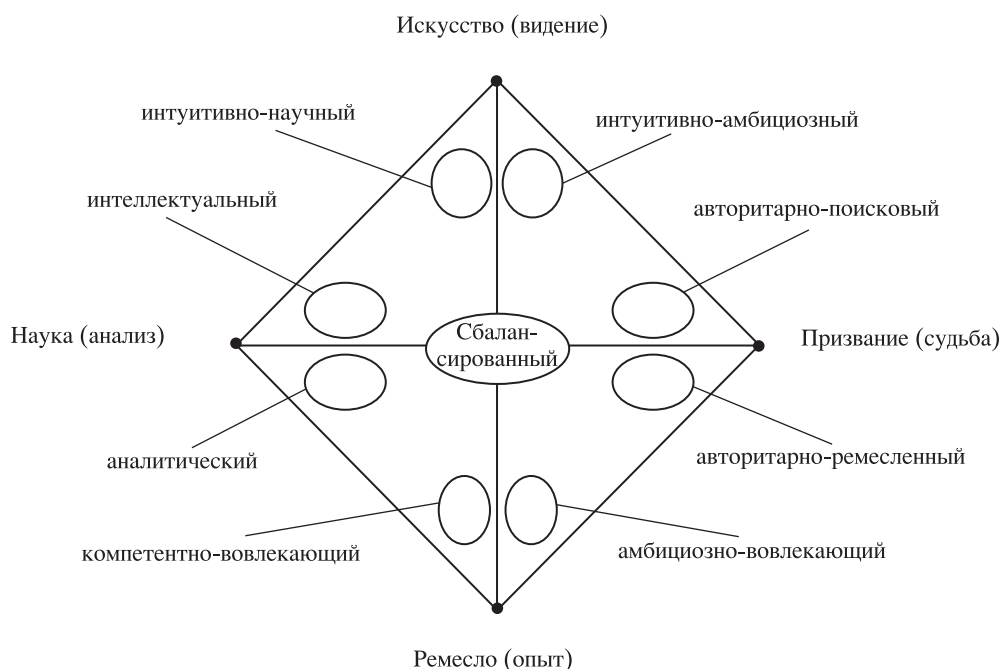


Рис. 1. Стилизовое пространство организационного управления

которого заключены все известные и описанные, а также неизвестные и не описанные в литературе стили организационного менеджмента. Попробуем найти и предложить разумную (с точки зрения практического использования) организацию такого пространства.

Последовательно анализируя различные попарные сочетания стилевых доминант, можно предположить, что все они образуют некоторые непрерывные множества, в которых одна стилевая характеристика плавно перетекает в другую: “наука – в искусство”, “наука – в ремесло”, “наука – в призвание”, “искусство – в ремесло”, “искусство – в призвание”, “призвание – в ремесло”. Совмещая эти континуальные последовательности на плоскости, получим некую замкнутую область (квадрат), которая отсекает некоторую часть неорганизованного пространства менеджмента организации и делает ее организованной (рис. 1). Как видно из рисунка, к вершине “наука” примыкают два стиля: *интеллектуальный*, в котором наряду с наукой явно проявляется интуитивная составляющая, и *аналитический*, в котором научные методы в первую очередь используются для выявления текущих достижений и тенденций развития управляемой системы, что, как правило, не выходит за рамки сложившихся традиций и опыта. При этом если аналитический стиль во многом уже история, то интеллектуальный стиль в настоящее время претендует на доминирующие позиции.

Ближе к искусству размещаются интуитивные стили: *интуитивно-научный* – если для аргументации своих решений и своего видения менеджер прибегает к аналитическим расчетам и научно доказуемым аргументам, и *интуитивно-амбициозный* – если в основе решений лежат только личные амбиции менеджера. Естественно, мудрый менеджер, понимая ограниченность своих знаний и талантов, всегда стремится найти хоть какие-то научные обоснования принимаемым решениям или подкрепить их заключениями признанных экспертов в данной предметной области. Однако многие современные менеджеры (в первую очередь менеджеры с дипломами мастеров делового администрирования), стесненные временными рамками, уверовав в собственную непогрешимость и “упиваясь” властью, оперативно принимают штатные (стандартные) решения, даже не пытаясь оценить их последствия.

К вершине “ремесло” примыкают два стиля: *компетентно-* и *амбициозно-вовлекающий*. Нетрудно догадаться, что первый опирается на знания и компетенции, в то время как второй ори-

ентируется на властные полномочия, т.е. на право принимать решения, данное его руководящей должностью.

И, наконец, к вершине “призвание” примыкают авторитарные стили: *авторитарно-ремесленный* и *авторитарно-поисковый*. Если авторитарно-ремесленный стиль еще в какой-то степени опирается на опыт и способен на некоторое время законсервировать текущую ситуацию, что сулит управляемой системе постепенное угасание, то авторитарно-поисковый стиль, опирающийся исключительно на властные амбиции, может сразу привести систему к масштабному краху.

Теоретически понятно, что лучше всего – *сбалансированный* стиль менеджмента (Goleman, 2000), что соответствует центру стилового пространства организационного управления. Однако на практике приходится мириться с далеко не сбалансированными и даже вырожденными стилями. Так, вырожденный (чистый) научный стиль может привести к чрезмерной расчетливости, чистый интуитивный стиль – к нарциссизму, чистый авторитарный стиль может выродиться в “абсолютную монархию”, а чистый ремесленный стиль – в консерватизм (менеджер не станет выходить за рамки личного опыта).

Даже сочетание только двух стилей, соответствующее границам очерченного пространства, ведет к проблемному менеджменту. Наука и искусство без опыта и здоровых амбиций приводят к *отвлеченному* стилю менеджмента, оторванному от реальной действительности; наука и ремесло без вдохновения и амбиций – *вялый* (безынициативный) стиль менеджмента. Ремесло и призвание без видения будущего и поддержки науки могут привести к *угасающему* стилю управления, а сочетание искусства и призвания без науки и опыта порождает *авантюрный* стиль руководства, который в любой момент может привести к катастрофе и прекращению существования подразделения/организации.

Эффективный менеджмент требует некоторого сочетания амбиций, науки, искусства и опыта в работе отдельного руководящего лица или взаимодополняющей команды менеджеров. Более того, на различных этапах жизненного цикла управляемой системы это сочетание должно быть своим. Так, для стабильно функционирующего подразделения/организации хорошо, когда стиль управленческой команды принадлежит сектору (треугольнику) с основанием “наука – ремесло”. Если управляемая система (организация) бурно развивается, то хорошо, чтобы управленческая команда исповедовала интеллектуальный или интуитивно-научный стиль управления (сектор с основанием “наука – искусство”). Становление и развитие предпринимательской организации в среде культуры будут успешными, если ее возглавит человек с интуитивно-амбициозным стилем руководства (сектор с основанием “искусство – призвание”). Прекращение функционирования и последующую ликвидацию организации эффективно обеспечат представители стилового сектора с основанием “ремесло – призвание”. Таким образом, результативному и эффективному менеджменту нужен научный подход, замешанный на личных амбициях и реализованный в практике ремесла с вдохновением искусства.

МЕТОД ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Для определения необходимого стиля менеджмента воспользуемся физической моделью – примем допущение, что в каждой вершине исследуемой предметной области находится некоторая точечная масса: при этом сама вершина символизирует доминирование некоторого определенного стиля менеджмента в профессиональной характеристике менеджера/команды. Исходя из представления, что стиль управления любого менеджера/команды должен быть сбалансированным, для решения нашей задачи необходимо определить степень доминирования каждой вершины предметной области и найти точку, где эти вершины (точнее, сконцентрированные в них массы) уравнивают друг друга. Отдавая себе отчет в том, что принятая физическая аналогия условна, мы тем не менее предлагаем ее в качестве экспериментального рабочего инструмента.

Для определения степени доминирования различных вершин необходимо поработать с таблицей. В каждой строке таблицы требуется выбрать одно из четырех слов (выражений), которое

Таблица. Исходные данные для измерения стиля менеджмента

№ п/п	Стилевые доминанты			
	Наука	Искусство	Призвание	Ремесло
1	ФАКТЫ	Идеи	Устремления	Опыт
2	Анализ	ИНТУИЦИЯ	Власть	Практика
3	ГОЛОВА	Сердце	Желудок	Руки
4	Результат	Стратегии	УДОВЛЕТВОРЕНИЕ	Процессы
5	Информация	Вдохновение	БЫТИЕ	Вовлечения
6	Надежность	Страсть	Наслаждение	ПОМОЩЬ
7	Настойчивость	Новизна	ЖЕЛАНИЕ	Реализм
8	Организованность	ВООБРАЖЕНИЕ	Твердость убеждений	Учеба
9	ДУМАТЬ	Видеть	Ощущать	Делать
10	Это идеально!	Возможности бесконечны!	КАКОЙ ЖЕ Я МОЛОДЕЦ!	Представьте себе, что это уже сделано!
11	3	2	4	1

в наибольшей степени соответствует натуре нашего менеджера. Заполнив таблицу, необходимо подсчитать число выделенных позиций в каждой колонке и внести эти данные в 11-ю строку таблицы. Итоговые значения по колонкам представляют собой относительную “массу” каждой доминанты организационного менеджмента, определяющей стиль руководства испытуемого менеджера, в относительной шкале [0; 1]. При заполнении таблицы² в каждой строке следует выделять только одну альтернативу: в этом случае сумма всех чисел в одиннадцатой строке окажется равна 10.

При таких аналогиях определение стиля менеджмента может быть сведено к поиску точки равновесия материальной системы, состоящей из четырех масс. Координаты точки (x, y) , в которой уравниваются все четыре массы m_i , “приписанные” соответственно к вершинам “наука”, “искусство”, “призвание” и “ремесло”, находятся по следующим формулам:

$$x = \sum_{i=1}^4 m_i x_i / \sum_{i=1}^4 m_i, \quad y = \sum_{i=1}^4 m_i y_i / \sum_{i=1}^4 m_i,$$

где (x_i, y_i) – координаты вершин “наука”, “искусство”, “призвание” и “ремесло” в принятой системе координат (рис. 2).

Подставив в приведенные формулы $m_1 = 3, m_2 = 2, m_3 = 4, m_4 = 1$, получим $(x, y) = (0,1; 0,1)$. Это означает, что стиль менеджера находится в секторе с основанием “искусство – призвание” и очень близок к идеально сбалансированному.

Если стоит задача определить стиль менеджера целой управленческой команды, то нетрудно догадаться, что это можно сделать двумя путями:

- 1) попросить команду коллективно заполнить таблицу, а далее поступить как с менеджером-одиночкой;
- 2) определить стиль каждого члена команды и любым из известных методов найти их серединную точку.

Однако вычисленный таким образом стиль взаимодополняющей команды менеджеров следует воспринимать только как некоторый ориентир и ни в коем случае не ставить в основу оценки команды и/или принимаемых ею решений. Тем не менее на практике часто отмечают стиль именно команды: инноваторов, реформаторов, консерваторов... Следует заметить, что такая оценка, как правило, не имеет конкретных, объективных оснований, а тем более количественных аргументов. Командное лицо могут определять 2–3 харизматичные личности, а отнюдь не среднее значение стиля менеджмента, вычисленное по приведенному выше алгоритму.

² Для большей точности результата требуется увеличить размерность таблицы. Например, таблица, состоящая из 100 строк, позволит получить более точное измерение стиля менеджмента.

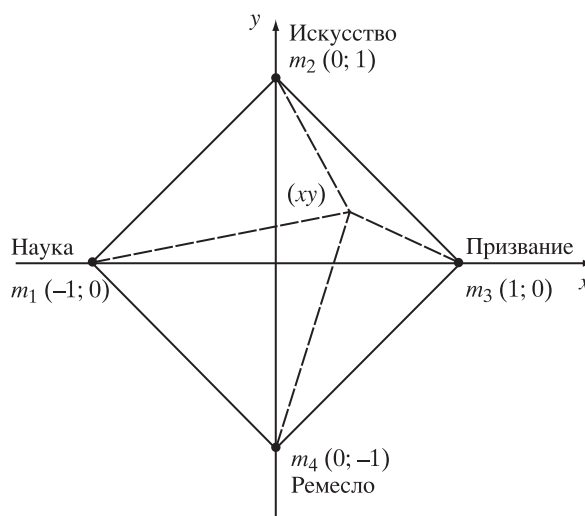


Рис. 2. Аналитический метод измерения стиля менеджмента

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ПОНЯТИЯ “СТИЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА”

Возникает вопрос: “В какой мере личный стиль менеджера влияет на то, как он выполняет свою работу?” Как отмечает Генри Минцберг (Минцберг, 2011, с. 128), личный стиль “...больше связан с тем, как менеджеры работают, как они принимают решения и как разрабатывают стратегии, а не с тем, что именно они делают”. Другими словами, в менеджменте очень важны контекст и содержание управленческой работы. Контекст управленческой работы задается извне (текущим состоянием управляемой системы, текущим состоянием ее окружающей среды и др. факторами), а менеджер в ответ на этот контекст генерирует и реализует поток управленческих решений $u_1, \dots, u_I$, которые в совокупности и составляют содержание управления U . Менеджер не может формировать свою работу по собственному усмотрению. То, что делает менеджер, по большей части определяется тем, с чем он сталкивается в текущей ситуации. Таким образом, менеджер всегда делает то, что он считает нужным делать.

Теперь интересно уяснить, как буквально сотни действий, которые являются частью повседневной работы менеджера, согласуются с глобальными параметрами стиля менеджмента – наукой, искусством, ремеслом и призванием? Не вдаваясь в детали, осмелимся утверждать следующее.

Стиль менеджмента образует некое “силовое поле”. Каждое элементарное контекстное событие (телефонный звонок, деловая встреча, чрезвычайное происшествие, обращение подчиненного и т.п.), требующее реакции менеджера, попадая в “силовое поле” его делового стиля, инициирует определенное управленческое решение или направляет менеджера к определенным действиям. Другими словами, составляющие элементарного управленческого акта – принятие решения и реализация решения – имеют определенную пространственную ориентацию в силовом поле стиля менеджмента, что во многом определяет их семантическое значение (смысловое содержание). Следовательно, зная стиль работы конкретного менеджера, можно прогнозировать результативность отдельных управленческих актов u_i ($i = 1, \dots, I$) и организационного управления U в целом.

Возвращаясь к основному сюжету данной статьи, можно констатировать: в менеджменте важны стиль, контекст и их сочетание. Следовательно, верное представление об управлении можно составить, анализируя работу конкретного менеджера на конкретном рабочем месте. Менеджер, у которого естественный стиль соответствует контексту работы, всегда эффективен. Менеджер, который меняет стиль в зависимости от контекста, если и эффективен, то в ограниченном контексте (Goleman, 2000). А менеджер, который меняет контекст, чтобы тот соответствовал его стилю, едва ли может работать эффективно.

Тем не менее именно последнее соотношение между стилем и контекстом набирает популярность. Под личиной “героического лидерства” соотношение внедряется в практику организационного управления, и тогда управляемой системе приходится приспосабливаться к стилю своего первого руководителя. Это может нанести непоправимый вред управляемой системе, и в первую очередь ее корпоративной культуре.

Видимо, в ближайшем будущем не стоит ожидать, что менеджер будет полностью соответствовать занимаемой должности. Выдвижение такого требования следует рассматривать как проявление бюрократии. Нельзя точно и во всех тонкостях описать должностную позицию в отрыве от замещающего ее человека (исполнителя). Тем не менее в настоящее время такое желание доминирует во многих организациях. В то же время давать “карт-бланш” каждому менеджеру – худшее решение. Такое поведение – прямой путь к автократии.

Любому менеджеру будет полезно осознать свой стиль управления. “Наложение” этого стиля на конкретный контекст должностных обязанностей и сопоставление этой “композиции” с текущим содержанием выполняемой работы позволят увидеть себя со стороны. Такой взгляд может побудить желание что-то подкорректировать или вовсе пересмотреть свою позицию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Адизес И. (2007). Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер.
- Адизес И. (2008). Управление изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. СПб.: Питер.
- Бояцис Р., Макки Э. (2007). Резонансное лидерство: самосовершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. М.: Альпина Бизнес Букс.
- Дрогобыцкий И.Н. (2011). К вопросу синтеза новой парадигмы организационного управления // *Вестник Оренбургского университета*. № 4.
- Минцберг Г. (2011). Действуй эффективно: лучшая практика менеджмента. СПб.: Питер.
- Buckingham M. (2005). What Great Managers Do // *Harvard Business Review*. No. 83 (3).
- Goleman P. (2000). Leadership that Gets Results // *Harvard Business Review*. March–April.
- Hales C. (2001). Does it Matter what Managers Do // *Business Strategy Review*. No. 12 (2).
- Hambrick D.C. (2007). Upper Echelons Theory: an Update // *Academy of Management Review*. No. 32(2).
- Hill L.A. (2007). Becoming the Boss // *Harvard Business Review*. No. 85 (January).
- Watson T.J. (1996). How Do Managers Think // *Management Learning*. No. 27 (3).
- Whitley R. (1995). Academic Knowledge and Work // *Jurisdiction in Management Organization Science*. No. 16 (3).

Поступила в редакцию
15.12.2011 г.

Measurement of Management Style

I.N. Drogobysky

An original interpretation of the “management style” concept is proposed in the article and an algorithm is presented for quantitative measurement of its values. The algorithm is focused on personalized dialogue with the manager, “tied” to the coordinates, “clean” characteristics of management style on the axes of which are – science, art, vocation, craft, – and consist in finding the point that balances these particular characteristics. Background information to determine the management style is obtained by filling the questionnaire, designed to determine the degree of individual manager’s commitment to a particular style within the specific stylistic characteristics.

Keywords: organizational management, management style, science, art, vocation, craft, balanced management.