

Н. О. Булаева,

Луганский национальный

педагогический университет имени Тараса Шевченко

ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ СОВРЕМЕННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПОДЧИНЕННЫМИ

АННОТАЦИЯ. В статье описывается исследование, которое определило качества современного руководителя, способствующие установлению продуктивных взаимоотношений с подчиненными. Исследование показало, что при помощи отобранного варианта психодиагностических методик возможно определение степени профессиональной подготовленности руководителей. Это позволяет сделать анализ характера соответствия их самооценок и представлений об идеальном руководителе.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Руководитель, подчиненный, взаимодействие руководителя и подчиненного, качества личности руководителя, самооценка, характеристика «успешного руководителя», стратегии поведения, гармоничность сочетания личностных качеств.

Проблемой взаимодействия руководителя и подчиненного интересуются многие ученые. Проблема эта оказывается шире, чем просто проблема производственных отношений руководителя и подчиненного. И если не ограничиваться актуальностью рассматриваемой проблемы в рамках психологии управления (которая сводится к цели повышения качества производства), а посмотреть на проблему шире, то от нашего поведения, правильности выбранного решения очень часто зависит успех не только в карьере, но и в жизни в целом. Опыт, получаемый во время взаимодействия с коллегами, мы проецируем на другие сферы жизни. Потому не важно, в какой области работает человек, от «проекции» не застрахованы ни учителя, ни инженеры, ни врачи. Если отношения на работе влияют на отношения дома, то при условии продуктивного общения со своими сотрудниками каждый может избежать многих ошибок в общении с членами семьи и друзьями, и, как результат, сделать свою жизнь интересней, богаче. А знания об истинных механизмах процесса взаимоотношений сотру-

дников помогут избежать ошибок и гарантировать эффективность общения вообще.

Целью нашей работы стало выявление специфики в проявлениях личностных качеств современного руководителя.

Психодиагностический эксперимент проводился в один этап, и был построен с применением метода «поперечного среза» и использованием батареи методик: *тест описания стратегий поведения К. Томаса*, позволявший выявлять у испытуемых предпочитаемые ими стратегии общения; *цветовой тест отношений* (в применяемом нами варианте испытуемым предлагалось обозначить цветами некоторые понятия, которые отбирались таким образом, чтобы охватить спектр значимых отношений человека в системе взаимоотношений «руководитель-подчиненный») и *вариант методики, созданной на основе теста Дембо Рубинштейн*, в котором респондентам предлагалось оценить по 10-бальной шкале уровень развития у себя и у «эталонного руководителя» ряда качеств современного руководителя.

В качестве обследуемых в эксперименте участвовали магистранты Луганского национального педагогического университета им. Т. Шевченко специальности «Управление образовательными учреждениями» и действующие руководители образовательных учреждений Луганска и Луганской области. Возраст испытуемых колебался от 21 до 34 лет. Гендерный состав выборки включал 5 мужчин (20 %) и 20 женщин (80 %).

В проведенном исследовании удалось обнаружить некоторые особенности в проявлениях значимых для руководителя качеств личности управленца, влияющих на продуктивность его взаимодействия с подчиненными.

Представление результатов начнем с анализа данных, полученных по варианту методики Дембо-Рубинштейн.

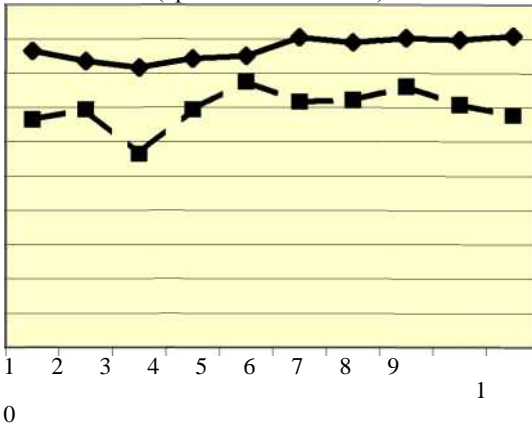
Сопоставление самооценок и оценок «эталонного руководителя» позволило сделать ряд наблюдений и обнаружить некоторые особенности в проявлениях значимых для продуктивного взаимодействия руководителя с подчиненными качеств личности управленца.

Рисунок 1 показывает высокий уровень оценивания «эталонного руководителя» по всем исследуемым качествам управленца (баллы варьируются от 8,2 до 9,1). Обследованные нами респонденты, характеризуя «идеального руководителя», как наиболее важную его характеристику назвали *умение обеспечить чувство защищенности своим подчиненным (9,1 б.)*, на

второе место с небольшим отрывом (в 0,1 б.) поставили три качества: *уверенность в себе, способность преодолевать трудности и организаторские способности*. В самооценке *уверенность в себе* получила 7,2 б. (в ранге качеств занимает 3-е место),

Результаты методики Дембо-Рубинштейн
(средний показатель)

организаторские способности — 7,6 б. (в ранге качеств — 2-е место), а *способность преодолевать трудности* — 7,1 б. (4-е место).



«успешный руководитель» самооценка
качества руководителя

2 Ю,0
I 9,0
ю 8,0
7.0
6.0
5.0
4.0
3.0
2.0
1.0
0,0

Рис. 1

Примечание к графику:

Цифрами обозначены следующие качества руководителя (ось X):

1. Способность реально оценивать и использовать возможности работников.
2. Авторитет у коллег по работе.
3. Умение прогнозировать деятельность коллектива.
4. Трудолюбие.

5. Способность к отрудничеству.
6. Уверенность в себе.
7. Ответственность.
8. Организаторские способности.
9. Способность преодолевать трудности.
10. Умение обеспечить чувство защищенности своим подчиненным.

Наименее важным качеством «успешного руководителя» наши респонденты посчитали *умение прогнозировать деятельность коллектива* (8,2 б.). Отметим, что в ряду индивидуальных оценок данное умение тоже занимает самое последнее место (6,9 б.). Это дает основание полагать, что в целом выборка обследованных нами руководителей имеет достаточно адекватный уровень притязаний, а их представления об идеальном руководителе в общем соответствуют тем, что описаны психологами в литературе. Однако некоторое занижение значимости одной из важнейших характеристик «успешного руководителя» и большой разброс индивидуальных показателей по этому качеству позволяет сделать вывод, что далеко не все наши испытуемые видят необходимость прогностических способностей для эффективности работы управленца.

Посмотрим теперь, какие самооценки поставили себе обследованные нами руководители. Наиболее развитым у себя качеством управленца они посчитали *способность к сотрудничеству* (7,8 б.). Как демонстрирует рис. 1, именно это качество оказалось максимально приближено к «эталону». А самое большое расхождение в оценивании себя и «успешного управленца» наблюдается по показателю «*умение прогнозировать деятельность коллектива*» (разность — 2,6 б.). Последнее обстоятельство еще раз подтверждает сделанный ранее вывод о малой значимости данного умения для опрошенных. В целом же, общая картина самооценивания получилась достаточно благоприятной, то есть данная выборка испытуемых профессионально компетентна и соответствует занимаемым ими должностям.

Однако усредненные показатели еще не убеждают в единстве мнений и профессиональной готовности представителей всей группы, к тому же результаты проанализированной методики отражают субъективные мнения респондентов относительно себя и «эталонного руководителя», поэтому мы решили проверить, как обстоит дело в реальности. С этой целью была использована методика описания стратегий поведения К. Томаса, при помощи которой удалось выявить, какие стратегии поведения присущи нашим испытуемым на самом деле.

Оказалось, что 44% обследуемых всей выборки называют стратегию *избегания* как доминирующую стратегию поведения.

32% оставшихся респондентов стратегию *избегания* ставят на 2-ю и 3-ю позиции. То есть 76% опрошенных предпочтительными считают непродуктивную для руководителя стратегию. Заметим также, что 44% респондентов отдали предпочтение стратегии *избегания* в сочетании со стратегией *приспособления*.

Второй по доминированию в нашей выборке обследованных оказалась стратегия *компромисса* (40%). При этом 27% из них выбрали данную стратегию в сочетании с *избеганием*, а 31% — в сочетании с *приспособлением*.

Эти факты дают основание сделать вывод о том, что фактически обследованные нами руководители избирают по большей части непродуктивные стратегии для выстраивания своих отношений с коллегами по работе.

Согласно тесту Томаса, стратегию *соперничества* выбрали в качестве доминирующей всего 3,8% респондентов (1 испытуемый). Стратегию *сотрудничества* также предпочел только один опрошенный (в сочетании с *компромиссом*), что и составляет 3,8% от всей выборки. Эти данные еще раз убеждают, что две наиболее важные для профессиональной деятельности руководителя стратегии мало используются нашими респондентами в качестве основных. Эти факты позволяют сделать также предположение о низкой конкурентоспособности подавляющего большинства обследованных нами руководителей.

Таким образом, сопоставление результатов методики Дембо-Рубинштейн, в которой по шкале сотрудничества были самые высокие самооценки, с результатами методики К. Томаса показало существенное расхождение в самооценках и реальном поведении наших испытуемых. Однако, как мы уже отмечали, группа наших испытуемых неоднородна в своих оценках и самооценках, поэтому можно предположить, что данное расхождение характерно далеко не для всей группы. Для проверки этого предположения мы решили посмотреть, каким будут видеть идеального руководителя и себя самого испытуемые нашей выборки, но в соответствии с избираемой ими стратегией поведения. С этой целью были выделены некоторые группы опрошенных с доминирующими стратегиями: *сотрудничества*, *соперничества*, *компромисса*, *избегания* и *приспособления*.

Начнем с анализа показателей группы, выбравшей в качестве первой и второй стратегию *приспособления*.

По данным методики Дембо-Рубинштейн, именно в этой группе испытуемых были выявлены 8% руководителей с самой большой разницей между баллами самооценки и оценками «эталонного

руководителя». Интересно, что те испытуемые, которые поставили стратегию *приспособления* на первое место, очень низко оценивают такие качества «идеального руководителя», как *авторитет у коллег по работе* и *умете обеспечить чувство защищенности своим подчиненным* (и еще ниже эти качества они оценивают у себя). Возможно, это их своеобразные компенсаторные оценки, которые лишь подтверждают беспомощность данной группы обследованных в реальном проявлении названных качеств (рис. 2).

Кроме того, у руководителей, которые выбрали стратегию *приспособления*, вообще наблюдается сильное расхождение между самооценкой и оценчиванием «идеального руководителя». Их самооценка имеет наиболее низкие баллы (от 3,6 до 6,2). Эти факты подтверждают вывод о тенденции обследуемых выбирать для строительства взаимоотношений с коллегами непродуктивные стратегии поведения, приспособления, и для них характерны также значительные нарушения в оценивании себя как руководителя. Оба наблюдения вместе позволяют сделать вывод о неадекватности представлений данных испытуемых о себе как о руководителе, а также о непродуктивности установления ими контактов со своими подчиненными (рис. 2).

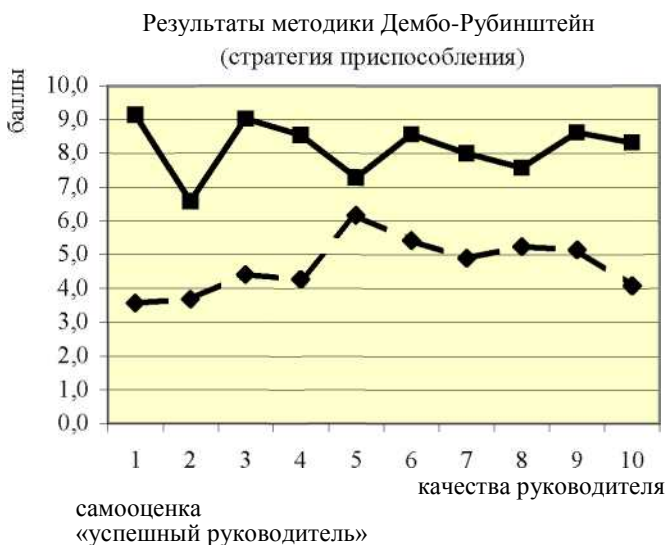


Рис. 2
Респонденты со стратегией *избегания* (рис. 3) имеют также

несоответствие в самооценках «идеального руководителя» по показателям: «*умение прогнозировать деятельность коллектива*» и

«ответственность». Самой важной характеристикой «идеального руководителя» обследуемые руководители с этой стратегией считают «организаторские способности» (в самооценке это качество набирает также наибольшее количество баллов).

Таким образом, расхождение в оценивании, а также в стремлении соответствовать «идеалу» у этой группы обследованных подтверждают предположение о нарушениях в гармонии оценивания нашими руководителями себя и «успешного руководителя».

Анализ показателей стратегии *соперничества* позволил обнаружить следующее (рис. 4). У респондентов с этой стратегией также наблюдаются искривления в представлениях о себе и об «эталонном руководителе». Это наглядно демонстрирует ситуация со *способностью к сотрудничеству*, когда обследуемые руководители у себя оценивают это качество выше, чем в «эталоне». Кроме этого, и в целом оказывается нарушена гармоничность представлений о себе и «успешном руководителе».

Результаты методики Дембо-Рубинштейн
(стратегия соперничества)

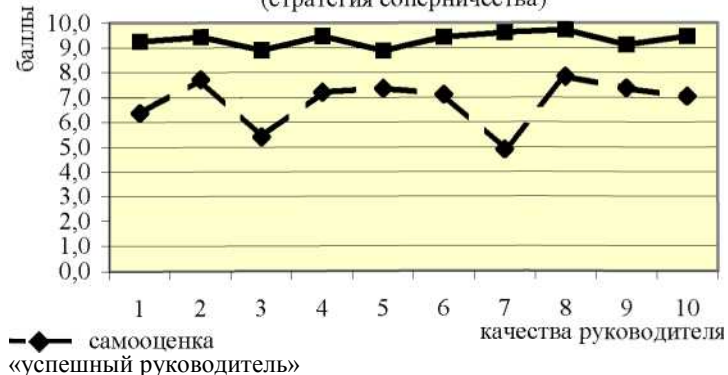


Рис. 3

Результаты методики Дембо-Рубинштейн
(стратегия соперничества)



Рис. 4

Максимально приближенными к гармоничному представлению о себе и «идеальном руководителе» (рис. 5 и 6) оказались испытуемые из групп, которые в качестве предпочитаемых избирают стратегии «сотрудничества» и «компромисса».

Результаты методики Дембо-Рубинштейн
(стратегия соперничества)



Рис. 5

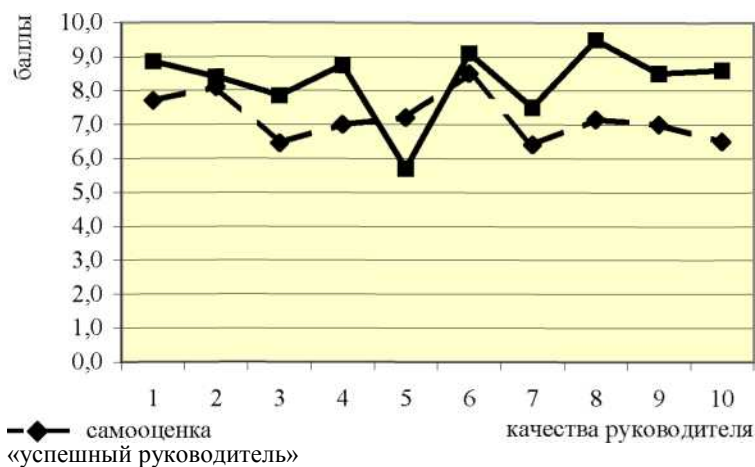


Рис. 6

Но преимущество стратегии *сотрудничества* доказывает факт выбора в качестве основополагающей характеристики «успешного руководителя» респондентами с этой стратегией *способность преодолевать трудности* (а выбравшие *компромисс* как ведущую стратегию считают важнейшим качеством «успешного руководителя» *авторитет у коллег по работе*). Это свидетельствует об отдаче приоритета испытуемыми со стратегией *сотрудничества*, в отличие от респондентов со стратегией *компромисса* более важной характеристике руководителя.

Все же недостаточно «гармоничный» график *сотрудников* можно объяснить тем, что выборка этих испытуемых формировалась из тех руководителей, которые используют данную стратегию как 2-ю и 3-ю (а респонденты со стратегией *компромисс* отбирались по ведущей стратегии).

Подведем общие итоги. При обследовании группы наших опрошенных у них были выделены три лидирующие стратегии поведения: *избегание*, *компромисс* и *приспособление*. Обнаружена низкая частота встречаемости стратегии *сотрудничества*, которая является самой эффективной. Соотнесение результатов двух методик подтвердило предположение о том, что нарушения в гармонии оценивания себя и «эталонного руководителя» действительно приводят к непродуктивному строительству отношений с подчиненными. Перейдем к анализу результатов обследования по ЦТО. При помощи «цветового теста отношений», как нам представляется, удалось выявить варианты разных

эмоциональных отношений, бессознательно проявляющихся в системе отношений «руководитель — подчиненный».

В первую очередь посмотрим, какую «картинку» дает руководитель с лидирующей стратегией *сотрудничества*. Для него *работа* оказалась связана с «честью» и представлениями о «подчиненных». *Самого себя* обследуемый соотносит с *пользой* и *ответственностью*, последняя же, в свою очередь, связана с *творческой деятельностью* и *честью*.

Производственный конфликт и *преодоление трудностей* ассоциируются у него с *болью* (физической или душевной). Значение понятия «подчиненный» находится в одной группе эмоциональных отношений с *общением с другими людьми*, а «руководитель» составляет симбиотическое единство с понятиями «*изучение окружающих людей*» и «*авторитарное отношение к людям*». (По всей вероятности, в данном случае *руководитель* понимался нашими респондентами как *стоящий выше*). Если соотнести систему неосознаваемых эмоциональных связей с его самооценками и его оценками «идеального руководителя» (методика Дембо-Рубинштейн), то сочетание оказывается вполне гармоничным.

Характеризуя стратегию *приспособления*, можно сказать, что эти опрошенные ниже всех оценивают «*Я сам (а)*» (5,67 б.), «*мое обычное настроение*» (5,3 б.), «*доброжелательность*» (5,00 б.), «*руководителя*» (4,33 б.), «*творческую деятельность*» (4,00 б.), «*преодоление трудностей*» (4,00 б.), «*решение трудных производственных задач*» (3,00 б.) и «*изучение окружающих людей*» (2,00 б.). Сильнее всего эмоциональное отношение к понятиям «*чести*» (8,00), «*личной свободы*» (7,00), «*пользы*» (6,33) и «*ответственности*» (6,00).

Для испытуемых со стратегией *сотрудничества* значимыми являются понятия: «*Я сам (а)*» (6,80), «*польза*» (6,45) «*мое обычное настроение*», (6,22), «*честь*» (6,22). Вместе с тем степень их эмоционального отношения к себе является более адекватной («*Я сам (а)*» <7), что говорит об их достаточно развитой критичности относительно себя. Показатели результатов методики Дембо-Рубинштейн соответствуют этому выводу.

Проведенное исследование определило качества современного руководителя, которые способствуют установлению продуктивных взаимоотношений с подчиненными. Исследование подтвердило, что наиболее эффективной стратегией поведения является сотрудничество, а самой непродуктивной — приспособление. Но анализ результатов методик показал тенденцию исследуемых руководителей непродуктивно в большинстве случаев строить

деловые отношения с сотрудниками.

Испытуемые в оценке «эталонного руководителя» на первое место ставят те качества, которые обеспечивают реализацию выбранной стратегии поведения.

Обследуемые руководители склонны неадекватно высоко оценивать свои способности (это хорошо демонстрирует ситуация с сотрудничеством, когда в самооценке ему ставят наивысший балл, а на самом деле оно наблюдается только у одного испытуемого).

Исследование показало, что при помощи отобранного варианта методик вполне возможно определять степень профессиональной подготовленности руководителей. Их профессиональную компетентность можно определять по характеру соответствия представлений об идеальном руководителе и самооценок. Избираемая стратегия определяет и характер оценивания себя: непродуктивные стратегии приводят к нарушениям в самооценке по значимым для профессиональной деятельности руководителя качествам.

Степень подготовленности руководителя к строительству отношений с подчиненными можно таким образом определять по степени гармоничности и соответствия представлений об идеальном руководителе и о самом себе как руководителе.

Причиной непродуктивности в выстраивании взаимоотношений с коллегами, а также сильного расхождения между самооценкой и «эталонным руководителем» можно считать «включение» респондентами сложного способа психологической защиты.

В перспективе планируется изучение этой стороны проблемы, выявление природы таких защит в поведении современных руководителей.

Литература

Журавлев П. В., Кулапов М. Н. Мировой опыт в управлении персоналом. — М., 1998.

Леонова А. Б., Чернышева О. Н. Психология труда и организационная психология. — М., 1995.

Манзони Ж.-Ф., Барсу Ж.-Л. Синдром установки на неудачу. — М., 2005.

Литерс Т, Уотермен Р. В поисках эффективного управления. — М., 1986.

Хит Р. Кризисное управление для руководителя и менеджеров. — М., 2004.

Стаття надійшла до редакції 02.03.2007