

**Институт «Открытое Общество»  
Международная Академия Психологических наук**

**А.В. Карпов, Е.В. Маркова**

**ПСИХОЛОГИЯ СТИЛЕЙ  
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

**Учебное пособие**

**Ярославль  
2003**

**Рецензенты:** Кафедра социальной психологии и менеджмента Московского государственного социального университета  
Доктор психологических наук ведущий научный сотрудник Института психологии РАН Д.Н. Завалишина

**Карпов А.В., Маркова Е.В. Психология стилей управленческих решений. Учебное пособие / Институт «Открытое общество».** Ярославль, 2003. 108 с. 17 Илл. 17 Табл. Библиогр.: 72 назв.

В пособии представлены материалы исследования стилевых механизмов реализации ведущей управленческой функции – функции принятия решений. Исследование индивидуального стиля деятельности – один из этапов психологического анализа любой деятельности. В настоящее время именно стиль деятельности менеджера рассматривается как основная детерминанта эффективного управления. Общедеятельностный управленческий стиль – интеграция функционально зависимых устойчивых способов и приемов организации деятельности руководителя в поливариативных управленческих ситуациях. Среди ситуаций, возникающих в управленческой деятельности, предельно важны ситуации, требующие принятия решений.

Детальное изучение стилей принятия решений в управленческой деятельности проводится с позиций авторской индивидуально-типологической модели. В пособии представлен опросник, позволяющий диагностировать стиль принятия управленческих решений, дана подробная интерпретация каждого из анализируемых стилей.

Для студентов, обучающихся по специальности «Организационная психология и психология труда», менеджеров, консультантов, преподавателей психологических факультетов.

Исследование выполнено при финансовой поддержке Института «Открытое Общество» в рамках Мегапроекта «Развитие образования в России (проект HBD-219).

ISBN 5-9527-0019-5

© Институт «Открытое Общество»  
© МАПН  
© Карпов А.В. Маркова Е.В.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>1. СТИЛЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Концепции стиля управленческой деятельности .....	
1.2. Индивидуально-типологический стиль принятия управленческих решений .....	18
<b>2. РАЗРАБОТКА МЕТОДИКИ ДИАГНОСТИКИ СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....</b>	<b>28</b>
2.1. Определение конструкта .....	28
2.2. Процедура психометрической проверки .....	38
2.2.1. Анализ пунктов .....	40
2.2.2. Проверка надежности .....	43
2.2.3. Оценка валидности .....	45
<b>3. СУБЪЕКТНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ СТИЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .....</b>	<b>57</b>
3.1. Структура личностных характеристик субъекта управленческой деятельности и стиль принятия управленческих решений .....	57
3.2. Гендерная обусловленность стиля принятия управленческих решений .....	72
3.3. Динамика стилевых характеристик процесса принятия управленческих решений .....	74
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>81</b>
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>87</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ .....</b>	<b>92</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования стилевых характеристик реализации управленческой деятельности определяется сочетанием высокой теоретической и практической значимости данной проблемы с ее недостаточной разработанностью. Практическая значимость изучения стилей управленческой деятельности обусловлена тем, что в настоящее время именно стиль деятельности рассматривается как основная детерминанта эффективного управления. Обобщенная практическая цель психологических исследований управленческой деятельности – обеспечение эффективности работы руководителя и организации в целом. Эффективность организации складывается из двух составляющих: результативная продуктивность и субъективная удовлетворенность персонала организации. Основопологающей базой и для успешного выполнения задач организации (т.е. для достижения оптимального результата), и для обеспечения позитивного отношения подчиненных является тот способ или стиль управления, которого руководитель придерживается. Поэтому, в настоящее время, о стиле управления говорят не только психологи, но и экономисты, социологи, специалисты в области теории организации и теории менеджмента.

Для того, чтобы понять почему именно стиль управления является ключевым моментом большинства теоретических и эмпирических исследований в области психологии менеджмента проанализируем путь, по которому шли психологи в поисках “рецепта эффективного менеджмента”. Ответ на вопрос о том, почему один менеджер делает свою организацию преуспевающей, а другой “разваливает” уже успешно функционирующее предприятие может даваться с разных позиций. В психологии традиционно выделяют как минимум три основных подхода к определению характеристик, обеспечивающих эффективность управления: поиск личностных и иных черт успешного руководителя (личностный подход или подход с позиции теории черт); описание типа или способа управленческого поведения (поведенческий или стилевой подход); описание характеристик ситуации, которые “делают” одни формы управления более эффективными, чем другие (ситуационный подход). Наибольшее распространение получил первый из указанных подходов. Начиная с 1940-х годов, значительное число работ в области психологии менеджмента было посвящено изучению профессионально-важных качеств и черт личности управленцев. Итогом этой работы являются объемные и довольно противоречивые перечни биографических, конституциональных, индивидуальных, личностных, интеллекту-

альных и других характеристик, отличающих успешного менеджера. Однако осознание бесперспективности решить проблему обеспечения эффективности управления именно таким путем, практически не отразилось на количестве работ в данном направлении. Во многом это объясняется тем, что данный подход максимально прост при реализации.

По сравнению с первым из указанных подходов, поведенческий и ситуационный подход не противоречат друг другу. Наоборот, ситуационный подход является прямым продолжением поведенческого. С позиций поведенческого подхода к поиску детерминант эффективного управления успешность управленческой деятельности во многом обусловлена индивидуально-типологическим стилем управления, т.е. тем способом реализации управленческой деятельности, который является наиболее приемлемым и возможным для данного руководителя. Предпочтение руководителем определенной стратегии, способа поведения в относительно типичных ситуациях управления может им осознаваться, а может и не осознаваться, но в любом случае, этот выбор опирается на возможности руководителя. Если же трактовать данное положение с точки зрения ситуационного подхода то, эффективность управления определяется тем, насколько общеуправленческий стиль сочетается с объективными условиями деятельности (требованиями решаемой организацией задачи; с ожиданиями, мотивацией и уровнем профессионализма подчиненных; с условиями деятельности руководителя и группы в целом и т.д.). Поэтому несостоятельны попытки вырванного из контекста ситуации, абстрактного сравнения успешности одного стиля управления с другим. Практическое применение данной концепции в практике управления заключается в отборе и обучении менеджеров, которые соответствуют параметрам ситуации. Необходимо отметить, что основным сдерживающим фактором для использования идей ситуационного подхода на практике является недостаточная разработанность психологической теории ситуации.

В организационной психологии выделяют такие параметры или факторы ситуации как: руководитель, подчиненные (персонал организации), структура организации, решаемая задача, организационный контекст или окружение (внешнеорганизационная среда). Именно согласованность всех этих параметров и служит залогом успешности достижения поставленных целей. Задача данного учебного пособия способствовать расширению представлений студентов о психологических особенностях такой ситуационной составляющей как руководитель. С точки зрения ситуационного подхода основой психологического анализа деятельности руководителя является исследование его

индивидуально-типологического стиля деятельности. Методологической базой изучения индивидуального стиля деятельности является разработка данного понятия в работах Е.А. Климова, Б.М. Теплова и В.Д. Шадрикова [24, 56, 61]. Индивидуальный стиль деятельности – способ деятельности, учитывающий индивидуальные качества (особенности) субъекта деятельности; индивидуальный стиль деятельности относительно устойчив; индивидуальный стиль деятельности обусловлен определенными свойствами, входящими в структуру индивидуальности; данные свойства выступают не рядоположенно, а образуют сложные динамические образования – интегральные подструктуры; характер интегральных подструктур определяется требованиями деятельности, жизненной ситуацией [61].

Итак, исследование индивидуального стиля деятельности – один из этапов психологического анализа любой деятельности. Чем сложнее и вариативнее деятельность, тем более сложным и многомерным будет и стиль ее реализации. На практике достаточно сложно дать характеристику целостному общедетельностному управленческому стилю. Для того чтобы характеристика стиля была полной, необходим предварительный анализ психологической системы деятельности и только потом описание индивидуально-своеобразных приемов ее реализации. Таким образом, говорить об индивидуальной специфике реализации определенной деятельности можно только после анализа ее наполнения и вычленения психологически содержательных единиц такого анализа. В настоящее время общепринятой инструментальной базой для анализа содержания управленческой деятельности является функциональный подход [9, 13, 20, 41, 51 и др.]. Положение о существовании в структуре управленческой деятельности некоторых основных функций, реализация которых является обязательной для нее и составляет специфику ее содержания, стало своеобразной аксиомой современной психологии управления. Как отмечает А.Л. Свенцицкий, “решение психологических проблем управления в теоретическом и прикладном аспектах должно начинаться с изучения функций руководителя” [51]. Под управленческой функцией в данном случае надо понимать совокупность действий и приемов, направленных на решение однородных повторяющихся задач, которые необходимо решать для обеспечения нормальной жизнедеятельности организационной системы. Управленческие функции достаточно разнообразны. Поэтому нет, и не может быть единого, статичного их перечня. Однако можно выделить ряд функций, которые приходится реализовать практически каждому руководителю независимо от уровня управления и профессиональной

специфики организации. К их числу относятся такие функции как: организация, планирование, принятие решения, мотивирование, контроль и коррекция и др. В реальной деятельности руководителя трудно вычленить отдельно каждую из перечисленных функций, о том, что реализуется та или иная конкретная функция можно судить по тем задачам, которые руководитель решает в данный момент. Условно можно сказать, что конкретная ситуация требует от руководителя реализации определенной функции. Например, в случае разрешения конфликта между подчиненными руководитель реализует арбитражную функцию, при снижении производственных показателей (и в ряде других случаев) – функцию мотивирования, в случае выпуска брака – функцию контроля и коррекции и т.д. Особое место занимает функция принятия решения, поскольку она присутствует при реализации всех остальных функций. На практике, достаточно сложно анализируя деятельность конкретного руководителя препарировать ее на отдельные функции, но выделять их необходимо, т.к. это – оптимальный на данный момент способ анализа.

Исследуя индивидуальный стиль управленческой деятельности, психологи-практики могут столкнуться со случаями двух видов: первый вариант – один и тот же руководитель при выполнении разных функций придерживается одного стиля, второй вариант (встречается гораздо чаще) – руководитель демонстрирует разные стилевые предпочтения при реализации отдельных функций. Таким образом, общедетельностный управленческий стиль складывается из более частных стратегий и стилей: решения проблемных ситуаций, делового общения, организации управленческого воздействия, разрешения конфликтов и т.д. Наглядный пример – результаты, получаемые при интерпретации данных распространенной в практике методики диагностики стиля управления производственным коллективом А.Л. Журавлева. В данной методике приведены 27 производственных ситуаций и перечень вариантов поведения в них. Считается, что стиль управления складывается из трех компонентов: директивного, коллегиального и попустительского. Возможны варианты, когда один из компонентов стиля преобладает явно, однако, наиболее часто диагностируется смешанный стиль управления, т.е. в одних ситуациях руководитель ведет себя как “автократ”, в других – как “демократ”, а в третьих – как “либерал”. Таким образом, диагностируя стиль управленческой деятельности, необходимо выявлять своеобразие более частных поведенческих стратегий, относящихся к максимально вариативным ситуациям управленческой деятельности. Необходимо отметить, что среди всего многооб-

разия ситуаций, возникающих в управленческой деятельности, предельно важны ситуации, требующие принятия решений. Особенности процесса принятия управленческих решений (в частности, степень включенности в решение коллективного субъекта) используются для определения общедетельностного стиля во всех концепциях и моделях стиля управления.

По самой своей сущности процесс принятия решений (ПР) включается в структуру деятельности там и тогда, где и когда возникают 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 производственной ситуации решение. Представленность у руководителя такого интегрального качества как способность к принятию адекватных управленческих решений определяет эффективность управленческой деятельности.

Собственно уже в определении управления используется понятие “принятия решения”, которое позволяет максимально точно отразить сущность и специфику данной деятельности. Ситуации ПР, практически возникают при реализации всех управленческих функций. Поэтому, схема анализа подходов к исследованию стилей ПУР и алгоритм создания методики опросного типа направленной на диагностику индивидуально-стилевой специфики процесса ПУР являются примером для создания индивидуально-типологических моделей стилевой реализации и других управленческих функций.

Таким образом, большая теоретическая и практическая значимость проблемы исследования, диагностики, коррекции индивидуального стиля управленческой деятельности обуславливают необходимость систематизации, обобщения уже полученных результатов, а также формирование конструктивного теоретического и психометрического подходов к ее изучению. Кроме того, студенты, сталкиваясь с данной проблематикой при решении практических задач, испытывают определенные методические затруднения, что связано с дефицитом психодиагностических методик направленных на определение индивидуального стиля управленческой деятельности. В силу этого, основные задачи данного пособия состоят в следующем. Во-первых, в обобщении и систематизации, основных результатов, полученных при разработке дан-

ной проблемы. Во-вторых, в описании алгоритма создания психодиагностических методик опросного типа, конструктами в которых являются стилевые особенности управленческой деятельности. В-третьих, в описании процедуры и результатов эмпирических исследований, проведенных с использованием методик диагностики стиля руководства коллективом и стиля принятия управленческих решений.

Материал, изложенный в пособии, может быть использован при изучении как дисциплин макроспециализации “Прикладная психология”, так и дисциплин специализации “Организационная психология”. Особенно полезным пособие будет при изучении таких курсов как: “Психологическая оценка персонала”, “Психологический анализ деятельности”, “Профессиональная диагностика”, “Психология менеджмента”, “Профподготовка руководителя” и “Основы кадрового менеджмента”.

## 1. Стилиевые характеристики управленческой деятельности

В психологии понятие стиль используется достаточно давно, и, как это часто бывает, неоднозначно. Можно говорить о трех основных направлениях разработки понятия индивидуальный стиль. Первым о стиле заговорил А. Адлер, использовавший понятия «стиль жизни», «характер» и «личность» как синонимы [1]. Адлер определял стиль жизни как значение, которое человек придает миру и самому себе, его цели, направленность его устремлений и те подходы, которые он использует при решении жизненных проблем. Таким образом, стиль жизни это и принятая человеком концепция жизни, и принятый им паттерн поведения [1]. С тех пор применение термина «стиль» в личностных теориях становится традиционным, и данный конструкт трактуется как своеобразие форм и способов проявления интегральных личностных характеристик [53, 59]. Кроме того, понятие стиль употребляется в когнитивной психологии для объяснения инструментальных особенностей переработки информации человеком [24]. Третье направление – это исследование стилиевых характеристик деятельности и анализ индивидуального стилиа деятельности. [23, 56, 57]. Конкретизация изучаемого предмета в рамках последнего из указанных направлений, позволила исследователям говорить о стилиевых особенностях реализации отдельных видов деятельности. В том числе значительное число исследований посвящено анализу стилиевых особенностей управленческой деятельности.

Стиль руководства в контексте управления понимается как привычный способ поведения руководителя по отношению к подчиненным, как-то, каким образом управленец оказывает на них влияние и побуждает их к достижению целей организации. Стиль руководства, характеризующий того или иного менеджера, интегрирует в себя и степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, и тип власти, используемый им, и его доминирующую направленность (на человеческие отношения или на задачу), и многое другое.

Значимость изучения стилей управленческой деятельности не уменьшается даже сейчас, когда детерминанты эффективного управления трактуются с позиций ситуационного подхода. Стиль руководства по-прежнему остается основной характеристикой анализа одной из переменных ситуации, а именно – личности самого руководителя.

### 1.1. Концепции стиля управленческой деятельности

Исследование стилей управленческой деятельности началось в 1930-х гг. практически одновременно с попыткой оценить эффективность управления с позиций выделения отдельных личностных качеств обеспечивающих успешность руководителя (аналитический подход). Впервые понятие стиля управления было предложено К. Левиным (K. Levin) [32]. Экспериментальные лабораторные исследования, проводимые под его руководством, были направлены на сравнение эффективности трех стилей управления: авторитарного, демократического и свободного или пассивного. Отметим, что в настоящее время специалисты стали использовать разнообразные синонимы обозначения стилей (авторитарный стиль – директивный, ориентированный на задачу; демократический стиль – равноправный, консультативный, участвующий, сотрудничающий; свободный стиль – анархичный, попустительский, либеральный), однако основное содержание описываемых поведенческих моделей остается неизменным. Исследователи, входящие в группу К. Левина предполагали, что наивысшая производительность и удовлетворенность деятельностью будут при демократическом стиле управления, но оказалось, что группа добивалась наибольшей продуктивности при авторитарном руководстве. Однако выполнение большего объема работы в этом случае сопровождалось низкой мотивацией, меньшей оригинальностью, меньшим дружелюбием в группах, отсутствием группового мышления, большей агрессивностью, проявляемой как к руководителю, так и к другим членам группы, большей тревогой и одновременно более зависимым и покорным поведением. При пассивном руководстве объем выполненной работы уменьшился, снизилось качество работы.

Рассмотрим основное содержание выделенных К. Левиным и ставших традиционными стилей управления. Авторитарный стиль это, прежде всего, сосредоточение всей власти и ответственности в руках управленца, его прерогатива в установлении целей и выборе средств, коммуникационные потоки идут преимущественно сверху, жесткий контроль за срочностью и порядком, наблюдается тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы. Демократический стиль – выражается в делегировании полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя, в участии подчиненных в процессе принятия решений, в активном осуществлении коммуникации в двух направлениях, в усилении личных обязательств подчиненных по выполнению работы через участие в управлении. Пассивный стиль – руководитель снимает с себя ответственность и отказывается от власти в пользу группы, организации, ей предоставляется возможность самоуправления в желаемом режиме, коммуникация в основном строится на “горизонтальной” основе [13, 32].

Исследования группы К. Левина дали толчок многочисленным работам в данном направлении. Большинство из этих работ оформились в самостоятельные концепции в 1960-х г.г. Так в Мичиганском университете под руководством Р. Лайкерта (R. Likert) проводились исследования, направленные на поиск причин эффективного управления, однако здесь применялся иной методический подход – шло сравнение руководителей групп с высокой и низкой производительностью труда. Считалось, что разницу в производительности может объяснить стиль управления. Было обнаружено, что руководители групп с высокой и низкой производительностью могут быть классифицированы по континууму, полюсами которого будут сосредоточенность на работе и сосредоточенность на человеке [70].

Не установив идеального для всех случаев стиля, исследователи пришли к выводу о том, что условием эффективного управления является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений. Р. Лайкерт выделил две основные категории менеджеров: ориентированные на работу и ориентированные на работников.

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный, как руководитель, ориентированный на задачу, прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. В противоположность этому первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Внимание направлено на повышение производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Менеджер,

ориентированный на работников, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и поощряет профессиональный рост подчиненных.

На основании своих исследований Р. Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным либо на работу, либо на человека. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Несколько позднее, однако, подобная однозначность была опровергнута. Выяснилось, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека, а стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным.

Продолжение исследований позволило выделить четыре базовых стиля управления, названные Системами 1, 2, 3 и 4. Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный эксплуататорско-авторитарный стиль. Руководители Системы 1 имеют все характеристики автократа. Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Р. Лайкерта она самая действенная. Такие руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно-доверительные. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между этими двумя крайностями. Система 2 – благосклонно-авторитарный стиль. Такие руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными [70].

Практически аналогичную двухпараметрическую модель стиля управления получили в исследовании, проведенном в университете штата Огайо Э. Флейшман (E. Fleishman) и Э. Харрис (E. Harris)[9]. Было обнаружено, что однозначное разделение руководителей на направленных только на работу, или только на человека не соответствует реальности. Выяснилось, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях.

На основании этих данных была разработана двухфакторная модель стиля управления. За основу классификации были взяты две переменные: структура отношений и отношения в рамках этой структуры. Индикаты первой переменной – способы организации и структурирования отношений в группе (определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов). Вторая переменная отражает уровень или качество отношений между руководителем и подчиненными (дружественность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу).

В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности. Так, в начале удалось установить, что менеджеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Долгое время считалась верной гипотеза, утверждавшая, что наивысшие уровни двух переменных формируют наилучший стиль руководства. Однако, последующие, многочисленные тестирования дали неоднозначные результаты. Не удалось установить единственно верного стиля эффективного управления, применимого в любых условиях.

Наибольшую известность среди концепций управленческих стилей получила модель Р. Блейка (R.R. Blake) и Д. Моутон (J.S. Moyton) [5, 63]. Данная модель представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений: на горизонтальной оси – степень учета управленцем интересов производства и на вертикальной – степень учета интересов людей. Горизонтальная ось ранжирует “заботу о производстве” по шкале от 1 до 9, а вертикальная ось ранжирует “заботу о человеке” также от 1 до 9. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей. Р. Блейк и Д. Моутон так описывают среднюю и четыре крайние позиции решетки: 1.1 – «страх перед бедностью» – со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения; 1.9 – «дом отдыха» – руководитель сосредоточивается на хороших, теплых, человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий; 9.1 – «авторитет-подчинение» – руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных; 5.5 – «организация» – руководитель достигает приемлемого качества выполнения за-

даний, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения; 9.9 – «команда» – благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов модели о том, что независимо от ситуации, стиль 9.9 является лучшим. По мнению Р. Блейка и Д. Моутон, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также указали, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяют всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым, повышая эффективность своей работы.

Анализ стилей управленческой деятельности проводился и проводится не только в рамках собственного стилевого подхода, но и в русле разработки ситуационного подхода к анализу управленческой деятельности. Отправной момент данного подхода применительно к психологии менеджмента – признание положения о том, что любая организация это открытая социотехническая система. В силу поливариативности внешних и внутренних условий функционирования организации эффективным менеджерское поведение будет только тогда когда будет разным в различных ситуациях, и поэтому объектом исследования должны стать не только руководитель и подчиненные, но и вся ситуация (т.е. специфика макро- и микросреды организации) в целом. Для того чтобы обнаружить причинно-следственную связь между успешным руководством и остальными переменными, а также предсказать возможное поведение менеджера, ситуационный подход к изучению управления исследует взаимодействие различных ситуационных переменных (или факторов). Чаще всего в качестве переменных рассматриваются характеристики руководителя, особенности группы (подчиненные), параметры выполняемой задачи и условия «среды обитания». Таким образом, нет никакого противоречия между исследованиями исключительно стиля управления и ситуационным подходом, в последнем случае стиль выступает как конкретная характеристика одной из переменных ситуации – руководителя. Поэтому о стиле управления говорится практически во всех концепциях ситуационного подхода. Наиболее известными из них являются: континуум менеджерского поведения Р. Танненбаума (R. Tannenbaum) и У. Шмидта (W. Schmidt); модель ситуационного управления Ф. Фидлера (F. Fiedler); теория жиз-

ненного цикла П. Херси (R. Hersey) и К. Бланшарда (K. Blanchard); модель “путь-цель” Р. Хауза (R. House) и Т. Митчелла (T. Mitchell) и др [9, 41].

Континуум менеджерского поведения Танненбаума – Шмидта [55, 71]. В соответствии с данной моделью руководитель выбирает один из семи возможных стилей в зависимости от сочетания трех факторов: особенности самого руководителя, особенности подчиненных и создавшаяся ситуация. Весь спектр выборов размещается на отрезке между демократической и авторитарной альтернативами, соответственно ассоциируемые с интересом к человеческим отношениям или к работе.

Различие между этими двумя крайними управленческими стилями основано на предположениях руководителя об источниках его власти и природе человека. “Демократ” полагает, что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования. “Автократ” считает, что люди внутренне ленивы, и на них трудно полагаться. В первом случае имеется возможность участия в управлении, во втором – цели, средства и политику определяет только менеджер. По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных управленческих стилей.

Ф. Фидлер, основатель теории ситуационного управления, предложил использовать для измерения и определения стиля руководства разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой, респонденты (конкретные работники), отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Руководители, описавшие своего НПР позитивно – ориентированны на отношения в группе, внимательны к настроению подчиненных. В противоположность им руководители набравшие более низкие баллы – ориентированны на работу, сосредоточиваются на задаче и беспокоятся о производстве. Соответственно, эти два типа руководителей получили название менеджер с высоким НПР и менеджер с низким НПР. Согласно выводам Ф. Фидлера, управленческий стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации [65].

П. Херси и К. Бланшард разработали ситуационную теорию эффективного управления, которую они называли теорией жизненного цикла. Согласно данной модели поведение руководителя должно соответствовать сложившейся ситуации. Выделяются два параметра оценки соответствия поведения: поведение в области отношений и поведение, от-

носящееся к работе. Сочетание этих двух направлений поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных управленческих стиля, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости подчиненных: указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий [67].

Указывающий стиль является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Руководитель вынужден проявлять высокую директивность и тщательный контроль работников, таким образом, помогая людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена. Руководитель вынужден “давать указания”, так как подчиненным необходимы инструкции и строгий контроль.

Убеждающий стиль – лучший в условиях умеренно низкой зрелости подчиненных. В этом случае реализуется в равной и в высокой мере и директивность, и поддержка тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, поддерживает желание и энтузиазм исполнителей; объясняет, вселяет уверенность, что поставленные цели реальны и достижимы; дает возможность выполнять задания, принимая всю ответственность на себя.

Участвующий стиль является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Наиболее оптимальный стиль управления в этой ситуации характеризуется незначительной директивностью и высокой поддержкой работников. Руководителю необходимо повысить мотивацию и причастность подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. Способные к работе, но не желающие ее выполнять, подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны менеджера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Включая подчиненных в принятие решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Делегирующий стиль – оптимален для руководства высокомотивированными профессионалами. Поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Подчиненные действуют сами, что способствует развитию творческого подхода к работе.

Данная модель не противоречит иным управленческим концепциям. Так, например, в управленческой сетке Р. Блейка и Д. Моутон стили руководства находятся в следующем соответствии с рассматриваемой моделью:  $9,1 = S1$ ;  $9,9 = S2$ ;  $1,9 = S3$ ;  $1,1 = S4$ . Однако, в отличие от управленческой сетки, авторы модели ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшард не заявляют об одном единственно верном для всех ситуаций стиле. Другим отличием модели является то, что она переносит упор в описании стилей с оценки отношения руководителя к работникам или к задаче на само поведение менеджера.

Модель управления “путь – цель” Р. Хауза и Т. Митчелла [68]. Рассматриваемая модель ситуационного управления получила свое развитие в 1970-е гг. Первоначально авторы данной модели выделяли лишь два стиля управления: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки или поддерживающее управление, аналогичен стилю, ориентированному на человека в модели Ф. Фидлера. Поддерживающий стиль – большое внимание нуждам работников и их благополучию, заинтересованность в развитии дружеского производственного климата и обращение с подчиненными как с равными. Инструментальный стиль – это директивное управление, аналогичное стилю, ориентированному на задачу. Данный стиль предполагает высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также, что и когда от них ожидается.

Позже в данную модель были добавлены еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, и стиль, ориентированный на достижения. Стиль, поощряющий участие или партисипативный стиль, предполагает обмен информацией с подчиненными, консультации и использование идей подчиненных при выработке решений. Участвующее управление – это совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений и привлечение подчиненных к участию в управлении. Стиль, ориентированный на достижения, характеризуется установлением напряженных, но притягательных целей перед подчиненными. Руководитель уверен в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня исполнения задания, и ожидает, что они будут работать с большой самоотдачей. Подчиненные ориентированы на повышение уровня индивидуальной выработки, огромное внимание уделяется качеству работы. Руководитель поддерживает исполнителей и вселяет уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

В отличие от концепции Ф. Фидлера данная модель предполагает, что руководители могут менять свое поведение и проявлять один или

все из указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация управленческих стилей зависит от ситуации. Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При этом авторы указывают, что на выбор стиля должны влиять не результаты работы подчиненного, а наоборот, выбранный стиль должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

Отечественные исследователи сосредоточили свое внимание не столько на разработке стилевых моделей управления, сколько на эмпирическом изучении управленческих стилей, на проблеме определения и диагностики стиля, при этом чаще всего использовалась традиционная классификация стиля руководства, предложенная К. Левиным. Основными направлениями исследований стиля управления в отечественной психологии были и остаются: поиск детерминант формирования стиля; соотношение индивидуально-психологических и личностных характеристик руководителя с тем или иным стилем управления; описание оптимальных условий для реализации определенного стиля; сравнение преимуществ и недостатков различных стилей; определение параметров деятельности, требующих и не требующих стилиевой гибкости со стороны управленца. Ответы на эти и другие вопросы, связанные с проблемой стилиевых различий в управленческой деятельности представлены в работах А.А. Бодалева, И.П. Волкова, С.И. Ериной, А.Л. Журавлева, А.Г. Ковалева, В.Ф. Рубахина, А.А. Русалиновой, А.Л. Свенцицкого, В.А. Толочка, Р.Х. Шакурова, В.Г. Шорина и др. [6, 11, 13, 15, 50, 51, 57, 62].

## **1.2. Индивидуально-типологический стиль принятия управленческих решений**

Для получения детальной и более релевантной действительности информации о предпочитаемом и реализуемом руководителем стиле профессиональной деятельности необходимо начинать исследование не с диагностики общеуправленческого стиля, а с определения стилиевого своеобразия поведения руководителя в конкретных ситуациях (контроля, принятия решения, мотивирования и др.). Общеуправленческий стиль деятельности интегрирует в себе достаточно устойчивые способы поведения в конкретных ситуациях. Чтобы не утратить качественного своеобразия данных способов и необходимо анализировать поведение руководителя в определенной ситуации.

Одна из наиболее представленных в управленческой деятельности ситуаций – ситуация принятия решения, ситуация выбора. Процесс принятия управленческих решений является необходимым условием управленческой деятельности и даже больше, данный регулятивный процесс – ядро всей управленческой деятельности [20, 22, 41]. Кроме того, авторы практически всех концепций стиля управления (и в рамках традиционного подхода, и в многомерных теориях) используют для его определения особенности процесса принятия управленческого решения, например, поведение руководителя в экстремальной ситуации, степень включенности в решение коллективного субъекта, принятие – непринятие руководителем ответственности.

Стилевые различия в выработке решений служат основаниями для нескольких психологических классификаций. Среди рассматриваемых типологий не все имеют непосредственное отношение к управленческой деятельности, некоторые классификации имеют более общий характер, однако и они могут быть использованы при анализе процесса ПУР.

Одной из наиболее известных и общих классификаций стиливых различий выработки решений является выделение пяти их типов в зависимости от соотношения двух главных этапов решения – этапа формулировки гипотез и альтернатив (А) и этапа их анализа, коррекции и контроля (К). Наиболее полно представленный пример такой классификации дается в исследованиях Ю.Н. Кулюткина [30, 31].

Инертные решения (их можно представить в виде формулы  $A \ll K$ ) характеризуются очень неуверенным и предельно осторожным поиском вариантов. Любая альтернатива сразу же подвергается контролю и уточнению.

Осторожные решения ( $A < K$ ) являются смягченным вариантом первого типа, однако существенно выигрывают по сравнению с ним за счет большей уравновешенности двух этапов выработки решения. Они характеризуются тщательностью оценки альтернатив и гипотез; критичностью и обилием подготовительных действий по сбору необходимой информации. В то же время для них характерна достаточно высокая продуктивность генерации альтернатив.

Уравновешенные решения ( $A = K$ ) характеризуются своеобразной гармонией двух основных этапов процесса решения. Для них типична и высокая активность по генерации альтернатив и гипотез и их высокое качество, а также их большое число. Однако и этап контроля («критика») альтернатив также отчетливо выражен и является предметом специальных действий. Считается, что данный тип позволяет вырабатывать наиболее надежные решения.

Рискованные решения ( $A > K$ ) характеризуются определенным доминированием фазы альтернатив и гипотез над фазой их контроля и коррекции. Человек легче и быстрее выдвигает альтернативные варианты, чем реализует их критическую оценку. Акцент при анализе альтернатив делается на их позитивных сторонах, на возможном в случае их принятия «выигрыше», нежели на их недостатках. Вопреки кажущейся меньшей обоснованности по сравнению с уравновешенными решениями, именно они, как показывают исследования, характеризуются наибольшей продуктивностью, хотя в целом и менее надежны, чем они. Максимальный результат могут обеспечить лишь решения, содержащие определенный риск: если его нет, результат может быть получен и более гарантированно т.е. надежно, но на несколько меньшем уровне достижений [35].

В импульсивных решениях ( $A \gg K$ ) этап построения альтернатив и гипотез резко доминирует над этапом их проверки, коррекции, контроля за ними. Легкая генерация альтернатив не подкрепляется необходимым критическим рассмотрением, которое может и вообще отсутствовать. Для них характерна излишняя категоричность оценок и утверждений. Эти решения наиболее рискованны и наименее эффективны; часто приводят к необратимым последствиям.

Другая классификация, предложенная А.И. Китовым, носит менее общий, но одновременно – более специфицированный по отношению к управленческой деятельности характер и включает восемь основных личностных профилей решений [22].

1. Мотивационно-пассивный профиль. Он характеризуется сочетанием следующих особенностей: слабая профессиональная компетентность руководителя; отсутствие у него долгосрочных программ деятельности и их «рыхлость»; стремление не вникать в суть дела и перепоручать задания другим; выраженность попустительских элементов в общедетельностном стиле управления; слабая мотивационная заинтересованность в достижении высоких результатов. В относительно простых ситуациях очевидные слабости этого профиля еще могут компенсироваться эффективной деятельностью исполнителей, но при усложнении условий этот профиль отчетливо обнаруживает свои негативные черты.

2. Профиль «имитации бурной деятельности». Его основной признак – формально высокая активность, мало соотносящаяся с реальными проблемами, возникающими в процессе руководства. Слабая профессиональная компетентность компенсируется указаниями общего, неконкретного, а в ряде случаев – и неадекватного характера. Выраже-

на тенденция к чрезмерному контролю, «понуканию» подчиненных. Оценочные суждения часто лично ориентированы и не носят профессионального характера. Этот профиль характеризует руководителя, в большей мере ориентированного не на интересы руководимой им группы, а на требования вышестоящих инстанций.

3. Профиль «общего руководства». Если предыдущий профиль характерен для руководителей, ориентированных исключительно на престиж, то данный профиль типичен и для руководителей, ориентированных «на дело». Однако эта ориентация весьма специфична. Она не подкрепляется умением организовать конкретное исполнение решений, а ограничивается формулировкой заданий, настойчивым побуждением к исполнению, давлением на подчиненных, сильно представленным контролем.

4. Фрустрационный профиль. Он характеризуется тем, что на первых этапах решения имеет место высокая интеллектуальная активность, искреннее стремление детально вникнуть в сущность дела, в суть проблемы. Однако – в сочетании с недостаточной компетентностью все это сталкивается с непреодолимыми трудностями, в результате чего руководитель может переходить в состояние фрустрации. Оно обуславливает либо отказ от решения проблемы и переложение ее на исполнителей (в лучшем случае), либо приводит к эмоциональной деструкции деятельности, к возникновению высокой негативной напряженности, а также стимулирует развитие конфликтов по вертикали «руководитель – подчиненные». Данный профиль является противопоказанием к управленческой деятельности.

5. Профиль «напряженного безуспешного поиска до конца» характерен для руководителей ригидного (негибкого) типа с ограниченным интеллектуальным, но высоким волевым потенциалом, а также имеющих высокую самооценку, самомнение. Обнаруженный в самом начале решения вариант – сам по себе чаще всего наиболее очевидный, «привычный», стереотипный рассматривается как единственно верный (поведенческая установка «ведь я же не могу ошибиться»). Этот вариант, таким образом, фиксируется субъектом, и настойчиво ищутся пути претворения его в жизнь, сталкивающиеся, однако, – в силу его неадекватности – с непреодолимыми препятствиями. Тем не менее, попытки продолжаются, и лишь экстраординарные обстоятельства могут заставить изменить ход такого решения.

6. Профиль «формально правильного, но нерационального решения», когда выбирается уже испробованный, но не самый оптимальный по временным характеристикам способ решения. Такой решен-

ческий профиль, хотя и надежен, но малоэффективен с точки зрения достижения высоких управленческих результатов, малоадекватен по отношению к инновационным и нестандартным проблемам.

7. Эвристический профиль в сочетании с недостаточно развитыми организаторскими способностями. Он прямо противоположен предыдущему. Если для 6-го профиля была характерна недостаточная оригинальность мышления в сочетании с четкостью руководства и жесткостью контроля, то здесь, наоборот, – высокие интеллектуальные качества сочетаются с неразвитыми организаторскими способностями. Руководитель такого профиля легче и быстрее сам найдет оригинальное решение, нежели способен организовать для этого других, мобилизовать их на решение проблемы, а затем обеспечить его реализацию и контроль.

8. Эвристически-организаторский профиль. Это – своего рода идеал, который, однако, очень редко встречается на практике. Руководитель такого профиля в предельно сжатые сроки анализирует обстановку, быстро схватывает суть проблемы, четко формулирует вопрос, быстро принимает решение и настойчиво проводит его в жизнь [53]. Он характеризуется сочетанием высокого интеллектуального потенциала и развитых общеорганизационных способностей. Такой руководитель может гибко перестраивать тактику поиска решений в зависимости от изменения внешних условий.

Указанные классификации являются одномерными. Однако, достаточно сложно типологизировать индивидуальные способы принятия решений, опираясь лишь на одно, пусть и существенное основание. Поэтому разрабатываются многомерные типологические модели. Примером такой модели может служить двухмерная классификация К. Коростелиной [27]. Как отмечает автор, изучение процесса взаимодействия человека и ситуации позволяет выделить два ключевых момента – “входной” и “выходной”. Первый – анализ ситуации, когда происходит первичная оценка проблемной ситуации, построение образа. Второй – преобразование ситуации, изменение сложившихся связей и отношений. Происходящее при этом освоение ситуации рассматривается как единый процесс, характеризующейся с одной стороны – воздействием ситуации на человека, с другой воздействием человека на ситуацию. Таким образом, можно дифференцировать стилевые особенности анализа ситуации и стилевые особенности преобразования ситуации. Автор, рассматривая процесс принятия решения как взаимодействие человека и ситуации, формулирует ряд положений:

– стилевые особенности когнитивной сферы личности, обнаруживаемые в ходе анализа и преобразования ситуации принятия решения,

могут быть рассмотрены в качестве когнитивного компонента стиля преодоления ситуации;

- для описания психологических особенностей анализа ситуации принятия решения используется шкала с двумя полюсами. Один из ее полюсов (объективерсия) характеризуется децентрированным подходом, диктуемым объективной структурой ситуации. При ее анализе человек ориентируется на реальные связи и логику объектов, абстрагируясь от себя как субъекта познания. Другой полюс (субъективерсия) характеризуется противопоставлением человека и ситуации, эгоцентрическим подходом: искажаются реальные связи ситуации под воздействием желаний, мыслей и чувств субъекта;

- шкала с двумя полюсами может быть использована и для описания психологических особенностей преобразования ситуации принятия решения. В этом случае один из полюсов (независимость от ситуации) характеризуется выходом за рамки ситуации, модификацией окружения, проявлением интеллектуальной активности. Другой полюс (зависимость от ситуации) характеризуется принятием только решений детерминированных ситуацией, отсутствием выхода за рамки ситуативных возможностей.

Данные стилевые особенности анализа и преобразования ситуации рассматриваются автором как характеристики когнитивного стиля. Известно, что когнитивный стиль связан с личностной организацией в целом, способностями, установками, потребностями, эмоционально-волевой регуляцией. Когнитивный стиль входит в структуру личности наряду с этими компонентами, и их соотношения могут определять различные личностные стили. Поэтому когнитивные стили, характеризующие особенности анализа и преобразования ситуации, и соответствующие комплексы особенностей эмоционально-волевой регуляции, могут характеризовать личностные стили. На основании выделенных полюсов К. Коростелина выделяет четыре стиля принятия решения: объективно-зависимый (ОЗС), субъективно-зависимый (СЗС), объективно-независимый (ОНС) и субъективно-независимый (СНС). Каждый стиль характеризуется специфичностью и когнитивного и эмоционально-волевого компонента

ОЗС характеризуется объективным анализом окружения, децентрированным подходом, диктуемым реальной структурой ситуации, и отсутствием выходов за ее рамки, отказом от преобразования ситуации. Представители данного стиля обладают такими характеристиками как настойчивость и смелость.

СЗС характеризуется эгоцентрическим подходом, искажением

объективных связей ситуации под воздействием мыслей, желаний и чувств и отсутствием выхода за рамки ситуативных возможностей, зависимостью от ситуации. Лица, предпочитающие данный стиль обычно демонстрируют собранность, выдержку и смелость.

ОНС характеризуется объективным анализом окружения, децентрированным подходом, диктуемым реальной структурой ситуации и ее модификаций, преобразованием. Для обладателей данного стиля типично сочетание собранности, энергичности и смелости.

СНС характеризуется эгоцентрическим подходом, искажением объективных связей ситуации под воздействием мыслей, желаний и чувств, и выходом за рамки ситуативных возможностей, модификацией окружения. К эмоционально-волевым характеристикам лиц, предпочитающих данный стиль, относятся терпеливость, собранность, инициативность, самостоятельность [27].

Все вышеперечисленные схемы и разработанные на их основе методические процедуры позволяют нам диагностировать и классифицировать стиль принятия решения используемый руководителем только в случае абстрагирования от некоторых специфических характеристик управленческой деятельности и ее анализа как сугубо индивидуальной деятельности, сознательно исключив интериндивидуальную составляющую. Однако, как уже говорилось выше специфика управленческого решения (вытекающая из особенностей самой деятельности) – одновременное сочетание в нем характеристик и индивидуального, и интериндивидуального выбора. Учет того, что управленческое решение – это решение, в той или иной степени разворачивающееся в межличностной плоскости, служит основанием для классификации решений в модели принятия решений В. Врумма – П. Йеттона – А. Яго (V. Vroom, P. Yetton, A. Jago) [71]. Данная модель, была разработана в рамках ситуационного подхода к исследованию управленческой деятельности и включает в себя описание пяти возможных способов принятия решения в зависимости от того, в какой степени подчиненные привлекаются к участию в принятии решения.

Стиль, обозначенный авторами как А1 (автократический I) – руководитель сам решает проблему, используя только ту информацию, которая есть у него.

Стиль А2 (автократический II) – руководитель получает информацию от своих подчиненных, но проблему решает сам. Роль подчиненных – предоставление необходимой информации.

Стиль С1 (консультативный I) – Руководитель индивидуально излагает проблему только тем подчиненным, которых эта проблема ка-

сается, и выслушивает их мнение. Решение может приниматься с учетом мнения подчиненных, а может и без.

Стиль С2 (консультативный II) – Проблема излагается группе подчиненных, и вся группа выслушивает все идеи и предложения. Решение руководителя опять может отражать, а может и не отражать влияние подчиненных.

Стиль G2 (групповой или совместный II) – Проблема излагается группе, все вместе находят и оценивают альтернативы. Основной путь выбора альтернативы – максимальная приемлемость для всех членов группы.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы руководитель определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения ему лучше использовать.

Существующие классификации индивидуально-стилевых различий процессов принятия решения не исчерпываются приведенными выше классификациями. Но уже их достаточно, чтобы 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 неограниченно, что связано со сложностью и комплексностью управленческих 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 стилиевых различий управленческих решений. Она решается в теории следующим образом.

Наиболее общий критерий должен, по определению, основываться на какой-либо основной и также общей, фундаментальной особенности управленческих решений. Последняя должна быть связана не с каким-то частным аспектом и проявлением, а с самим механизмом, со структурой, строением управленческих решений. Модель, отвечающая данному требованию – классификация А.В. Карпова, в основе которой лежит учет структурно-уровневой организации процесса ПУР [18]. Указанная классификация включает пять основных уровней, которые, в свою очередь, синтезируют в себе все основные виды и типы управленческих решений. Психологические исследования показывают, что эта особенность – наличие пяти основных и качественно отлич-

ных друг от друга уровней процессов ПУР тесно и закономерно связана со стилевыми различиями в реализации управленческих решений. Эта взаимосвязь состоит в том, что стилевые различия процессов ПУР обуславливаются разной выраженностью у индивида способности к принятию решений, принадлежащих к различным уровням. Она проявляется, поэтому и в разных субъективных предпочтениях способов решений, принадлежащих к различным уровням – к тем, которые в наибольшей степени соответствуют особенностям индивидуальности. В связи с этим, наиболее общим параметром (критерием) для выделения стилей управленческих решений является совокупность пяти основных уровней их организации. Формирование стилей на основе главных уровней процессов ПУР подчиняется следующей, установленной в ходе психологических исследований, закономерности.

Уровни организации процессов ПУР, а также закрепленные в них способы решений имеют устойчивую тенденцию к субъективному предпочтению и фиксации в стилевых особенностях деятельности руководителя. Каждый из уровней обуславливает тот или иной обобщенный способ поведения в ситуациях выбора. Этот способ может, повторяясь и развиваясь, субъективно предпочитаться и далее – закрепляться, оформляться в стилевых различиях реализации процессов ПУР. Само же предпочтение и, следовательно, последующая фиксация способов зависят от индивидуальности руководителя, от системы его личностных качеств. Проведенные исследования позволили установить пять основных стилей реализации процессов ПУР [18]. Они однозначно соотносятся с основными уровнями организации этих процессов.

Так, решения авторитарического уровня, субъективно предпочитаясь и фиксируясь в поведенческих стереотипах, приводят к формированию диктаторского стиля ПУР, а также аналогичного стиля реализации всей управленческой деятельности. Решения автономного уровня, особенно в тех случаях, когда он переносится на те ситуации, в которых оптимальной является не индивидуальная, а коллегиальная форма принятия решения, обобщаются и фиксируются в ином стиле – стиле реализатора. Это обстоятельство эмпирически зафиксировано в известном типе руководителей, которые «все берут на себя», полагают, что никто другой лучше, чем они, не справится с ситуацией. Такая установка, будучи оправданной в определенных границах, в целом не оптимальна, поскольку приводит к перегрузке руководителя второстепенными функциями в ущерб качеству выполнения основных.

Решения локально-коллегиального уровня характеризуются изменением функциональной роли руководителя в их принятии. Эта роль состо-

ит в координации, управлении процессом коллегиального принятия решения, в организации этого процесса, а не в самостоятельной реализации решений. Они также закрепляются в соответствующем – оптимальном стиле реализации процессов выбора. Это – стиль организатора.

При ослаблении функциональной роли руководителя и при переложении все большего числа решенческих функций на группу, стиль организатора может трансформироваться в стиль координатора. При этом стиле решений в процессах ПУР начинает преобладать коллегиальное начало. «Власть подчиненных» становится либо сравнимой с «властью руководителя», либо выходит на первый план. Данный стиль соотносится с интегративно-коллегиальным уровнем организации процессов ПУР.

Еще один стиль руководства в целом и реализации процессов ПУР отличается тем, что у руководителя доминируют установки на «подчинение командам сверху». Руководитель стремится получать директивы по возможно большему числу ситуаций. Данная установка и этот стиль в целом характеризуются тенденцией к переносу решений на метаколлегиальный уровень их реализации. Решения приобретают черты маргинальности. Поэтому данный стиль обозначается как стиль руководителя-маргинала.

Все указанные стили (диктаторский, реализаторский, организаторский, координаторский, маргинальный) имеют высокую степень сходства с традиционно выделяемыми, общими стилями руководства – авторитарным, демократическим (коллегиальным), попустительским, а также с их переходными формами и комбинированными проявлениями [18]. Такое сходство закономерно, поскольку общие стили руководства наиболее полно и концентрированно проявляются именно в тех компонентах деятельности, которые характеризуются наибольшей сложностью, ответственностью, специфичности роли руководителя. Именно такими компонентами являются процессы ПУР. Однако такое сходство не является полным, поскольку общие функции управления шире функций выработки решений.

Подытоживая обзор существующих классификаций стилей и управленческой деятельности, и процесса ПУР, следует отметить, что, конечно же, ни одна представленная модель не претендует на исчерпывающее описание реальности. Многообразие стилей заставляет исследователей создавать все новые и новые классификации, которые бы учитывали уже существующие модели и их соответствие эмпирическим данным. Кроме этой, теоретической проблемы, есть и еще одна проблема, проблема уже скорее прикладного характера – это слабая разработанность вопроса о диагностике стилевых различий в управленческой

деятельности. Для определения стиля управленческой деятельности с середины семидесятых годов в отечественной практике широко используется опросник А.Л. Журавлева, В.Ф. Рубахина и В.Г. Шорина [13], в основе которого лежит трехкомпонентная модель. Кроме того, для диагностики общедетельностного стиля применяется опросник Блейка-Мюнтон “Стиль деятельности менеджера” [5]. Определить стратегию поведения руководителя в содержательно специфических ситуациях можно с помощью методики “Оценка стиля делового общения руководителя с исполнителями” Я.Л. Коломинского и И.С. Поповой [26] или теста К.Томаса, адаптированного Н.В. Гришиной “Стратегия поведения в конфликте” [46]. Большая представленность в управленческой деятельности ситуаций принятия решения и влияние принятых решений на итоговую эффективность – свидетельство необходимости диагностики предпочитаемого руководителем способа поведения в проблемной ситуации. Инструментарий для определения стиля принятия управленческих решений был создан на кафедре психологии труда ЯрГУ [39]. Алгоритм психометрической проверки опросника включает все необходимые этапы и может быть рассмотрен как образец при создании психологических методик, направленных на диагностику стилевых проявлений реализации управленческой деятельности и ее отдельных функций.

## **2. Разработка методики диагностики стиля принятия управленческих решений**

### **2.1. Определение конструкта**

Анализ, проведенный по таким направлениям как: теоретические аспекты проблемы принятия решения в управленческой деятельности (принятие решения как основная, преобладающая и ведущая функция управленческой деятельности); прикладные вопросы, связанные с классификацией стратегий (стилей) управления и принятия управленческих решений (особенности реализации функции принятия решения); методические трудности диагностики данных стратегий, показывает, что существует необходимость более детальной проработки некоторых моментов. К числу “белых пятен” относится проблема изучения индивидуально-типических и стилевых особенностей процесса принятия решения именно в управленческой деятельности. В свою очередь, для исследования данной проблематики необходимо создать инструментарий, направленный на диагностику стиля принятия управленческих решений, т.е. диагностику стратегии поведения руководителя в

проблемной ситуации, диагностику индивидуально-типической специфики процесса принятия управленческих решений.

Разработка методики диагностики стиля ПУР может опираться или на уже существующую, или на вновь разрабатываемую типологию. Стиль принятия управленческих решений – это устойчивый, предпочитаемый, и что также очень важно, возможный для данного руководителя способ поведения в проблемной ситуации. Основанием для типологизации должны выступать только специфические характеристики, т.е. такие характеристики изучаемого явления, в которых будут отражены существенные черты, отличающие его от явлений аналогичного класса. В качестве теоретической базы для поиска подобных характеристик процесса управленческих решений должны выступать разработки направленные на освещение проблемы психологического исследования процесса ПУР [19, 20]. Таким образом, на этапе предшествующем собственно психометрическим процедурам необходимо провести анализ накопленного на данный момент материала и определить (или выработать) те позиции, которые будут исходными для дальнейшей работы. В нашем случае анализировались работы, в которых раскрываются специфические черты процесса ПУР.

В первую очередь существенной чертой процесса ПУР является синтезированность его содержания. “Не переставая быть индивидуальным выбором, а наоборот, выступая в его наиболее полном выражении, управленческие решения уже не могут быть поняты только как индивидуальные. Одновременно они, являясь наиболее сложным, иерархически организованным типом совместных решений, не могут быть описаны только как таковые, поскольку именно через механизм иерархии включают в себя атрибутику индивидуального выбора. Поэтому они не могут быть описаны и раскрыты как что-то одно (либо как индивидуальные, либо как групповые) или даже как их суммативное объединение. Такое раскрытие возможно лишь с позиций их понимания как тех и других одновременно, то есть с позиций принципа дополнительности их и как индивидуальных, и как совместных” [19, с. 164].

Анализ процесса ПУР с позиции данного положения, заставляет разбить гипотетическую переменную “Стиль ПУР” на два конструкта второго порядка, один из которых раскрывает управленческое решение как индивидуальный, а другой – как интериндивидуальный выбор. Интегрированное сочетание характеристик индивидуального и группового решения – отличительная черта процесса ПУР. По своим глубинным механизмам, в силу иерархического принципа организации деятельности управленческие решения носят личностный, индиви-

дуальный характер. Иерархическая организация управленческой деятельности опирается, прежде всего, на наличие соподчиненных уровней управления, которые представляют собой скалярные цепи. Идеально отлаженный механизм управления предполагает, что каждый уровень – это собственные задачи, собственные полномочия и собственная ответственность, т.е. собственные (индивидуальные) решения. Даже делегируя полномочия и права на выполнение тех или иных работ, организуя деятельность подчиненных, менеджер руководствуется наряду с другими такими принципами как “принцип абсолютной ответственности” и “принцип уровня полномочий”. Принцип абсолютной ответственности – ответственность, которую несут подчиненные перед непосредственным начальником за результаты своей работы, является абсолютной, а начальники не могут уклоняться от ответственности за организацию деятельности подчиненных. Принцип уровня полномочий – решения, входящие в компетенцию отдельных руководителей, должны ими и приниматься, а не направляться “вверх”. Таким образом, управленческое решение – это всегда индивидуальное решение, в котором максимально полно представлены механизмы и феномены индивидуального выбора. Наличие в управленческом решении характеристик совместного выбора также обусловлено специфичностью управленческой деятельности. Объектом управленческого воздействия выступают субъекты. Отсюда и специфичность управленческой деятельности по своему процессу – организации деятельности других людей. Поэтому решения, принимаемые руководителем, не могут оставаться только индивидуальными, а объективно несут в себе элементы интериндивидуальных. Даже если руководитель не привлекает группу к сбору информации или к выработке и обсуждению преимуществ той или иной альтернативы, а принимает решение индивидуально, имплицитно оно все равно еще и совместное, поскольку, по крайней мере, его реализация будет возложена на подчиненных.

Если проанализировать процесс принятия управленческого решения как индивидуальный выбор и рассмотреть возможные стратегии собственно поведения руководителей в ситуации принятия решения, то обнаруживаются две диаметрально противоположные позиции: с одной стороны – негативное отношение к ситуации принятия решения, отказ от самостоятельного решения, избегание проблемных ситуаций, рещенческая пассивность; с другой – принятие проблемной ситуации, вплоть до ее продуцирования и убежденность в том, что ответственность за принятое решение всегда остается ответственностью руководителя, рещенческая активность. Данные полярные менеджерские стра-

тегии наглядно проявляются в такой специфической форме организации процессов принятия управленческих решений как элиминативное поведение в ситуациях неопределенности. Как уже говорилось, конкретные средства элиминативного поведения могут быть подразделены на три основные категории: адекватные, неадекватные и ситуативно-зависимые. К адекватным средствам элиминации, в частности, относятся: сбор заведомо избыточной информации с целью подготовки к возможным ситуациям выбора; предвидение возникновения ситуаций неопределенности и упреждающее переструктурирование нормативного способа деятельности в целях их предотвращения; формирование представления о ситуации решения в схематизированном виде за счет упрощения и абстрагирования от ряда параметров (что само по себе устраняет ряд “мелких” решений). Адекватное элиминативное поведение – дополнительная характеристика управленца, склонного к активному реагированию на проблемную ситуацию и соответствующее положительному полюсу описываемого континуума. К неадекватным средствам элиминации следует отнести: неосознанное “незамечание” ситуаций, являющихся объективно неопределенными и требующими реализации процессов принятия решения; неадекватное затягивание решений; избегание ситуаций решения путем выбора неэффективной стратегии деятельности; попытка переложения решения на других лиц; пассивное ожидание “саморазрешения” проблемы. Подобные поведенческие характеристики наблюдаются у “нерешительных” руководителей (отрицательный полюс описываемого континуума).

Таким образом, личностная позиция управленца по отношению к проблемной ситуации – одна из стилевых характеристик процесса принятия управленческого решения условно обозначенная как “Поведение в проблемной ситуации”. Первоначально для обозначения данного конструкта второго порядка использовался термин “Решительность”, однако он не до конца отражает суть описываемого интегрального качества и сужает границы поиска соответствующих индикаторов. Гипотетическая переменная “Поведение в проблемной ситуации” хоть и интегрирована в конструкт “Стиль принятия управленческого решения”, по своему содержанию также не является одномерной, а объединяет в себе несколько факторов. К последним относятся такие личностные характеристики как: собственно решительность, ответственность, сила “сверх-я” как убежденность в “разрешении или не разрешении” на нормативно-отклоняющееся поведение, мотивация достижений, когнитивно-стилевые характеристики: когнитивно-поисковая активность, степень риска, консерватизм-радикализм, склонность к неопределен-

ности, импульсивность – рефлексивность и др. Таким образом, многомерность содержания стала причиной того, что возникли сложности при выборе терминологического обозначения данного конструкта. В итоге континуум, описывающий специфику процесса принятия управленческого решения как индивидуального выбора был обозначен как “Поведение в проблемной ситуации”.

В качестве же характеристик, отражающих интериндивидуальный характер процесса ПУР, могут выступать: специфика взаимодействия руководителя с подчиненными; уровень допускаемой самостоятельности работников, степень включенности, привлечения группы в сам процесс выработки решения и в процесс его реализации; наличие или отсутствие у подчиненных свободы выбора, свободы действий. Эмпирически наблюдаемые стратегии поведения руководителей варьируют в диапазоне от жесткой требовательности, директивности по отношению к подчиненным, и отказа привлекать их к принятию решения до невмешательства в дела группы, предоставлению полной свободы действий подчиненным, отсутствия контроля за группой и максимально выраженной либеральности. Для обозначения поведения руководителя в ситуации контакта с подчиненными и для отражения его отношения к подчиненным как к субъектам решения мы ввели конструкт, условно обозначенный как “Властность”.

На основании выделенных выше стилевых характеристик можно говорить о двухмерной классификации стиля принятия управленческого решения, а гипотетический конструкт распадается на два дополняющих друг друга конструкта второго порядка, на два относительно независимых показателя, обладающих разной степенью индивидуальной выраженности. Оба качества могут быть представлены в виде континуума, где граничными значениями будут: для характеристики “Властность” – либерализм и директивность, а для характеристики “Поведение в проблемной ситуации” – отказ от ситуации принятия решения и продуцирование проблемной ситуации. Анализ литературы, освещающей проблемы типологии стилей управленческой деятельности и стилей принятия решения позволяет говорить об относительную ортогональность данных осей [54, 62]. (Необходимо отметить, что ортогональными считаются векторы (оси), скалярное произведение которых равно нулю, в данном случае вместо скалярного произведения может быть использован корреляционный коэффициент, который также должен быть нулевым. Дальнейший факторный и корреляционный анализ ( $r = -0.002$ ) подтвердили возможность ортогонального расположения выделенных осей). Таким образом, можно выделить 5 стилей принятия

управленческих решений: 4 стиля соответствуют попарному сочетанию качеств “либерализм – директивность” и “отказ – продуцирование проблемной ситуации”, если же ни один из этих вариантов не выражен, тогда можно говорить о диагностировании 5-го стиля, суть которого – отсутствие какого-либо стилевого предпочтения.

Анализ, проведенный в двух направлениях – работ, посвященных проблемам стиля управленческой деятельности [12, 32, 50] и исследований структурной организации процесса принятия решения в управленческой деятельности [20] позволяет использовать для номинирования стилей традиционные обозначения. Согласно общепринятой терминологии стиль, объединяющий директивность и продуцирование проблемной ситуации обозначается как авторитарный; стиль, объединяющий директивность и отказ от принятия решения – как маргинальный; стиль, объединяющий либерализм и продуцирование проблемной ситуации – как реализаторский; а стиль, объединяющий либерализм и отказ от принятия решения – как попустительский. Пятый вариант (отсутствие ярко выраженного стиля) можно обозначить как ситуационный или адаптивный стиль [9, 41]. Описанная модель представлена на рис. 2.1.



Избегание ситуации принятия решений

**Рис. 2.1. Двухмерная модель классификации стилей принятия управленческих решений**

Руководитель с авторитарным стилем ПУР не боится ответственности, он хочет, и может быть ответственным и властным, его отношения с подчиненными опираются или на жестко субординационную или на паттерналистскую основу. Такой руководитель ориентирован и на себя, и на дело, но все-таки, доминирующая личностная направленность такого руководителя – направленность на себя, через демонстрацию производственных показателей, которые достигаются путем тотального контроля и жестких дисциплинарных мер. В ситуации выработки и реализации решения он поэтапно распределяет задачи между подчиненными, но на “самотек” процесс не отпускает. При выборе альтернативы – последнее слово за ним. Исполнение решения также постоянно контролируется.

Руководитель-маргинал избегает ответственности, он стремится не отвечать ни за что, он не требователен к себе, но в то же время требователен к подчиненным. Если пронаблюдать за тем как такой руководитель взаимодействует с теми, кто занимает более высокую иерархическую позицию и с теми, кто подчиняется ему, то обнаружится резкая смена поведения, “кролик превращается в льва”. Подобная метаморфоза – индикат своеобразной направленности руководителя-маргинала, он, прежде всего, ориентирован на вышестоящие структуры. Такой вид направленности (“направленность на начальство”) не встречается в психологических классификациях, за этим стоит, конечно же, стремление сохранить собственные позиции, т.е. направленность на себя. Но эта направленность 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, предприниматься ничего не будет.

Руководитель-реализатор делает все сам, он сочетает высокую требовательность к себе с либеральной манерой построения взаимоотношений в коллективе, что выражается в низкой требовательности по отношению к подчиненным. Возможны два варианта объяснений этого: или руководитель полагает, что подчиненные достаточно профессиональны и мотивированы, поэтому он может им доверять или он 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. Такой руководитель направлен, прежде всего, на дело, на достижение результата. В процессе выработки решения он призывает группу к сбору информации, к инициации идей, к обсуждению силь-

ных и слабых сторон каждой из альтернатив, но если при этом группа не креативна, не мотивирована и не профессиональна, то все эти призывы не находят отклика. Следовательно, такой руководитель остается один на один с проблемой и вырабатывает, и реализует решение самостоятельно. Необходимо отметить, что его решения не могут противоречить интересам группы.

Руководитель-попуститель не требователен ни к себе, ни к подчиненным. Его поведение в ситуации принятия решения это хорошая 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 то что не продуцируются таким руководителем, даже когда проблемная ситуация возникает объективно он ее склонен не замечать. Если основное содержание управленческой деятельности руководитель-маргинал видит в организации работы группы и в контроле за подчиненными, то руководитель-попуститель “работает с документами” и оставляет подчиненных один на один с проблемной ситуацией. Ему не нужна ответственность и он не может быть властным.

Последний из выделенных стилей объединяет управленцев, ориентированных на партисипативные отношения с подчиненными и на ситуативно-зависимую форму принятия решения, когда специфика процесса принятия решения детерминирована не личностными предпочтениями руководителя, а объективными особенностями производственной ситуации.

Следует заметить, что в описываемом случае двухмерная модель стиля ПУР имплицитно содержала в себе некоторые предпосылки дальнейшей конструктивной валидации теста.

Таким образом, согласно разрабатываемой модели, определение стиля ПУР складывалось из диагностики двух латентных по отношению к самому стилю и относительно независимых качеств: “Властность” и “Поведение в проблемной ситуации”. В данном случае индикаторами, необходимыми для дальнейшей разработки психодиагностической методики, выступали поведенческие характеристики, сопровождающие каждый из полюсов, выделенных нами континуумов. Относительная латентность диагностируемых переменных по отношению к основному конструкту делала предлагаемую процедуру диагностики стиля принятия управленческих решений более объективной. Латентность выделенных переменных подтверждается соблюдением трех

основных требований латентно-структурного анализа: 1) латентная переменная должна иметь 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 латентной черты, т.е. любые два ответа должны быть взаимосвязаны только через латентную переменную.

Выделенные конструкты не исчерпывают всего многообразия характеристик процесса ПУР. Возможно и дальнейшее выделение стилевых особенностей данного процесса, например: доминирующая направленность вырабатываемого решения, его про/контргрупповой характер, или соотношение стадий выработки и реализации решения, то насколько часто после длительной подготовительной работы, совещаний и согласований решение руководителя остается только решением и не реализуется в деятельности и, напротив, максимально свернутый, интериоризованный и даже неосознаваемый процесс принятия решения сменяющийся тщательной и кропотливой работой по реализации данного решения (в обыденной жизни аналогом подобного разделения служат характеристики: “хозяин собственного слова, сам слово дал, сам его и взял обратно” и “человек дела – тот, кто мало говорит, но много делает”). Сознательное ограничение и выбор среди всех эмпирически наблюдаемых стилевых характеристик, проявляющихся в процессе выработки и принятия управленческого решения, только двух анализируемых объяснялось тем, что сочетание именно этих особенностей отражает специфику управленческого решения, тогда как остальные имеют более обобщенный характер и не настолько тесно связаны со спецификой управленческой деятельности. Поиск выделенных конструктов опирался на изучение работ, посвященных психологическому анализу управленческой деятельности. Среди прочих, присущих только управленческой деятельности отличительных психологических характеристик, на первое место выдвигается специфичность управленческой деятельности по своему типу. Управленческую деятельность нельзя отнести ни к индивидуальным, ни к совместным видам деятельности, она является и той и другой одновременно. Типологическое своеобразие управленческой деятельности и послужило отправной точкой для поиска стилевых характеристик процесса принятия управленческого решения.

Итогом проделанной работы являлось завершение этапа определения теоретических основ разрабатываемой методики и определения на их базе гипотетических конструктов первого и второго порядка. Далее необходимо определиться с индикаторами каждого полюса конст-

рукта второго порядка. Суть данного этапа – описание черт и особенностей поведения руководителей, с определенной типологической принадлежностью.

*Руководитель “избегающий ситуации ПР”:*

Необходимость принимать решение вызывает чувство тревоги. Сама ситуация ПР воспринимается как угрожающая, поэтому используются и легальные (болезнь, командировка), и скрытые (игнорирование проблемной ситуации при номинальном присутствии – так называемая “страусиная защита”) возможности отказаться от самостоятельного ПР. 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, если не совсем исключить риск, поэтому предпочитаются запрещающие решения (“как бы чего не вышло”).

Экстернальность. Делегируются не только, и ни столько, полномочия, сколько обязанности. На подчиненных перекладывается ответственность за возможные сбой и ошибки.

Ориентация на текущие, рутинные, каждодневные вопросы, которые можно решить стереотипными способами.

*Руководитель “продуцирующий ситуации ПР”:*

Постоянный поиск и продуцирование, генерирование задач, требующих решения. Инициативность. Ситуация ПР 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, с 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, с ростом, с развитием. Предпочитаются конструктивные, новаторские решения.

*Руководитель с либеральным отношением к подчиненным:*

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.*

Направленность на межличностные отношения, стремление установить доверительные, дружеские отношения с группой, безконфликтность, главное – быть хорошим в глазах подчиненных.

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

Похвала, поощрение (“пряник”), как основной метод воздействия.

*Руководитель с директивным отношением к подчиненным:*

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

*Технократическое отношение к людям.*

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.

Право голоса у подчиненных отсутствует, распоряжения передаются в форме приказа, который не обсуждается. Действует правило “начальник всегда прав”.

Преимущественное использование наказания (“кнута”) в качестве способа воздействия.

Для каждой группы индикаторов формулируются суждения-вопросы, которые чередуются в случайном порядке для предъявления респондентам (первоначальный вариант опросного листа). После сбора достаточного количества ответов данные подвергаются психометрической проверке.

## 2.2. Процедура психометрической проверки

Таким образом, с опорой на психологический анализ управленческой деятельности и процесса принятия управленческого решения разработана двумерная классификация стилей принятия управленческих решений. Это – первый шаг на пути создания инструментария для определения индивидуально-типического стиля принятия управлен-

ческого решения. На этом этапе описывается сам конструкт и его составляющие. Далее двигаясь по цепочке конструкт – индикаты – индикаторы – пункты опросника составляется первоначальный вариант методики диагностики стиля принятия управленческого решения, (в данном случае он состоял из восьмидесяти утверждений). Следующим шагом в решении одной из основных задач исследования (а именно – создание тестовой процедуры для диагностики стиля ПУР) являлось проведение необходимой и достаточной психометрической проверки разрабатываемой методики.

Прежде чем приступить к описанию алгоритма психометрической проверки методики диагностики стиля принятия управленческого решения остановимся на некоторых моментах, связанных с общей структурой данной процедуры. Практически во всех литературных источниках, посвященных вопросам психометрики, отмечается, что наиболее универсальная процедура психометрической проверки психологического теста должна состоять из нескольких основных этапов [2, 3, 10, 46, 63, 65, 68].

Первым этапом проверки является анализ пунктов теста, смысл которого состоит в том, чтобы каждое задание теста соответствовало общему диагностическому содержанию методики.

Вторым этапом психометрической проверки является проверка двух основных видов надежности теста: надежности по однородности и надежности по устойчивости. Задачей проверки на надежность является определение того, насколько результаты тестирования подвержены влиянию различных побочных факторов.

Третий этап заключается в оценке двух основных видов валидности или обоснованности теста: валидности критериальной и валидности конструктивной. Задачей данного этапа является определение того, насколько хорошо создаваемая методика выполняет свои диагностические задачи, т.е. диагностирует тот конструкт, который лежит в ее основе.

Кроме того, заключительным этапом психометрической подготовки опросника для практического использования является этап расчета нормативных показателей для каждой шкалы разрабатываемого теста. Однако данный этап не вошел в наше исследование, т.к. необходим сбор дополнительной информации для его реализации. Уже выполнение всех предыдущих этапов позволяет решать исследовательские задачи с помощью данного инструментария.

Таким образом, описанный выше порядок обработки результатов опроса является основой тех процедур, которые должны быть обязательно использованы в ходе психометрической проверки любой методики, направленной на диагностику стилевых особенностей управленческой деятельности.

### 2.2.1. Анализ пунктов

Первый этап психометрической проверки методики диагностики стиля принятия управленческого решения заключается в статистической проверке диагностической пригодности каждого утверждения методики. На начальном этапе разработки составляется заведомо избыточный первый вариант перечня утверждений, направленных на диагностику двух гипотетических конструктов второго порядка для их первичного статистического анализа. Предполагается, что каждый пункт психологического теста должен быть проверен по нескольким психометрическим показателям, к которым в первую очередь относятся индекс трудности, коэффициент корреляции с итоговым баллом и характер распределения тестовых оценок [2, 3, 46, 52].

Индекс трудности, смысл которого состоит в том, чтобы определить процентное соотношение испытуемых, ответивших в соответствии с “ключом”. В психодиагностике термин “индекс трудности” чаще всего используется в отношении, так называемых, тестов достижений и интеллектуальных тестов, в которых ответ в соответствии с “ключом” является критерием правильности решения задания. В тестах диагностирующих не интеллектуальные, а другие психологические особенности индекс трудности также отражает процентное соотношение лиц, ответивших в соответствии с “ключом”. При этом, однако, не предполагается, что при заполнении данного рода тестов, могут существовать правильные или неправильные ответы. С точки зрения теории психодиагностики данный параметр для каждого пункта психологического теста должен находиться в пределах от 0.16 до 0.84 (это означает, что в соответствии с “ключом” на данный пункт должны отвечать не менее 16-ти и не более 84-х процентов испытуемых). Указанный диапазон приемлемых значений не является случайным. Если предположить, что частоты распределения оценок испытуемых подчиняются нормальному закону, то в пределах  $M \pm 1\sigma$  находятся около 68% всех испытуемых, а за этими пределами – по 16% испытуемых. Эти величины и принимаются как пороговые при отборе заданий из первичной формы теста.

Вторым определяемым психометрическим показателем при анализе пунктов является коэффициент корреляции между ответом испытуемого на данное утверждение и итоговым баллом по соответствующей шкале. Если данный коэффициент корреляции значим, то делается вывод о том, что конкретный пункт способен измерять тот же самый конструкт, что измеряет вся шкала в целом. Обычно в литературе, посвященной проблемам психометрики данный параметр известен как “дискриминативность заданий теста” [42, 43, 44, 46], т.е. способность от-

дельных заданий теста дифференцировать испытуемых относительно “минимального” или “максимального” результата теста. Коэффициент корреляции с итоговым баллом может принимать значение от  $-1$  до  $+1$ . По мнению ряда авторов, коэффициент корреляции ответа испытуемого на конкретное задание теста с итоговым баллом является, по сути, показателем критериальной валидности отдельного пункта, поскольку определяется по отношению к внешнему критерию – суммарному результату по всему тесту [46].

Такой статистический показатель как характер распределения тестовых оценок используется при проверке тестовых заданий, которые предполагают многоступенчатую порядковую шкалу ответов. Поскольку в опроснике использовалась именно такая семиступенчатая шкала, данный статистический параметр также учитывался при отборе тестовых заданий. Цель определения данного показателя состоит в том, чтобы в окончательную форму методики попали бы только те утверждения, тестовые оценки по которым подчиняются закону нормального распределения, т.е. наибольшее количество испытуемых выбирает средние варианты ответа, в то время как самые крайние варианты ответов выбираются меньшим количеством испытуемых. В том случае, если характер распределения тестовых оценок не соответствует закону нормального распределения, можно говорить о том, что данное задание теста не является достаточно диагностичным.

Первичный вариант методики состоял из 80 утверждений (по 40 утверждений на каждую шкалу, 20 из которых были прямыми, а 20 обратными). После составления такого первичного варианта был собран статистический материал для психометрической проверки пунктов. Выборка состояла из 165 человек (80 женщин и 85 мужчин) в возрасте от 24 до 65 лет (все опрошенные занимаются управленческой деятельностью). Затем для каждого утверждения первичной формы методики рассчитывались следующие статистические показатели:

1. Индекс “трудности”, вычисляемый по формуле:  $Ит = Nb / a \cdot n$ , где:

$Nb$  – количество баллов, полученных всеми испытуемыми в одном утверждении,

$a$  – максимальный балл по шкале ответов,

$n$  – общее количество ответивших.

2. Коэффициент корреляции с итоговым баллом (произведение моментов Пирсона)

3. Частотное распределение вариантов ответа.

После того, как для всех 80 утверждений были рассчитаны данные показатели, из списка утверждений были исключены 30 пунктов-инди-

каторов, которые не удовлетворяли хотя бы одному психометрическому требованию. При отборе утверждений необходимо руководствоваться следующими исходными положениями: приемлемые значения индекса трудности должны находиться в диапазоне от 0.16 до 0.84, коэффициент корреляции с итоговым баллом должен принимать значения не ниже 0.21 (для уровня значимости 0.01), а частотное распределение вариантов ответа должно приближаться к нормальному [45].

Оставшиеся 50 утверждений, по 25 на каждую шкалу были оформлены в виде опросника, который снова подвергся статистической проверке на выборке из 126 респондентов-руководителей. Показатели, полученные в результате этой проверки, представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

**Статистические показатели пунктов опросника  
“Стиль принятия управленческих решений”**

№ вопроса	Индекс трудности	Кэфф. корр. с итог. баллом	№ вопроса	Индекс трудности	Кэфф. корр. с итог. баллом
2	0.68	0.58	27	0.51	0.63
3	0.49	0.45	28	0.63	0.34
4	0.54	0.49	29	0.61	0.33
5	0.76	0.44	30	0.79	0.49
6	0.53	0.47	31	0.44	0.422
7	0.49	0.39	32	0.74	0.49
8	0.41	0.52	33	0.43	0.37
9	0.68	0.46	34	0.58	0.33
10	0.66	0.53	35	0.47	0.37
11	0.64	0.50	36	0.58	0.38
12	0.71	0.48	37	0.76	0.37
13	0.58	0.60	38	0.76	0.72
14	0.59	0.49	39	0.67	0.41
15	0.61	0.60	40	0.79	0.39
16	0.44	0.56	41	0.68	0.39
17	0.73	0.53	42	0.58	0.41
18	0.62	0.52	43	0.42	0.50
19	0.53	0.42	44	0.61	0.59
20	0.54	0.46	45	0.67	0.56
21	0.68	0.42	46	0.64	0.42
22	0.44	0.73	47	0.61	0.55
23	0.43	0.48	48	0.62	0.47
24	0.61	0.46	49	0.78	0.45
25	0.51	0.59	50	0.68	0.52
26	0.59	0.47	51	0.44	0.56

Примечание: все корреляции значимы при  $p \leq 0.01$  ( $n = 165$ ).

### 2.2.2. Проверка надежности

Одним из важнейших этапов психометрической проверки психологического теста является проверка его надежности [2, 3, 8, 45, 46, 63, 68]. Надежность психологического теста – это такая его характеристика, которая отражает точность психодиагностического измерения, а также устойчивость результатов теста к действию посторонних случайных факторов.

Понятие надежности основывается на вычислении так называемой “ошибки измерения”, которая указывает пределы колебаний измеряемой величины, возникающих под воздействием различных факторов. Колебания результатов измерений могут быть связаны с систематическими и случайными факторами. К причинам систематических ошибок можно отнести какое-либо отклонение от стандарта проведения теста, неточность в процедуре обработки и т.п. Случайные ошибки возникают по самым разнообразным объективным и субъективным причинам. Их величина в основном и характеризует точность метода.

В большинстве работ, освещающих вопросы психометрики, проблемы надежности понимаются единообразно. И это сходство проявляется, прежде всего, в том, что авторы рассматривают общую дисперсию данных тестового обследования как результат влияния двух групп причин: изменчивости, присущей самому измеряемому свойству, и факторов нестабильности измерительной процедуры. Поэтому в самом широком смысле надежность теста – это характеристика того, в какой степени различия испытуемых по тестовым результатам, являются отражением действительных различий в измеряемых свойствах, а в какой мере они могут быть приписаны случайным факторам.

Однако, очень высокая надежность теста – не всегда благо. Добиваясь высокой надежности психодиагностической методики, исследователи неизбежно теряют в чувствительности применяемого инструментария. Чем в меньших пределах изменяется измеряемая величина, тем меньше дифференцирующая (а значит и диагностирующая) способность опросника. Компромисс между надежностью и чувствительностью достигается за счет оптимального количества вопросов.

Как правило, наиболее характерные источники ошибки измерения могут быть спровоцированы либо неоднородностью содержания теста, либо временными, ситуационными колебаниями в состоянии испытуемого. Поэтому использующиеся на практике методы подсчета надежности опираются на определение согласованности результатов и их временной устойчивости. Исходя из этого, чаще всего применяют

два основных вида проверки надежности: это надежность по однородности и надежность по устойчивости.

Проверка надежности по однородности может осуществляться методом расщепления, таким образом, мы проверяем надежность эквивалентных половин теста. В данном случае тест может быть разделен на две равные части. Полученные показатели по двум частям теста коррелируются обычным методом. Но эта корреляция отражает лишь надежность половины теста. Для вычисления надежности всего теста по методу расщепления используют формулу Спирмена - Брауна. Проблема, с которой сталкиваются исследователи при применении метода расщепления, связана с тем, как разделить тест, чтобы добиться максимальной эквивалентности его половин. Всякий тест можно членить многими способами. Как полагает А.Анастаси: "В большинстве тестов первая и вторая половина оказались бы неэквивалентными вследствие различий в характере и уровне трудности заданий, а также в связи с кумулятивными эффектами вхождения в работу, практики, утомления, скуки и любых других факторов, воздействие которых нарастает от начала к концу теста" [3, с.114]. Поэтому экономичнее использовать метод оценки надежности опирающийся на однократное тестирование, но на основе оценки согласованности ответов по всем заданиям теста, так называемой внутренней согласованности. Именно такая процедура применялась в описываемом случае. Необходимо отметить, что математическая обработка зависит от размерности шкалы ответов: в случае дихотомической формы ответов (да – нет; согласен – несогласен) для подсчета внутренней согласованности используют формулу подсчета коэффициента надежности Кьюдера-Ричардсона; при более дифференцированной форме представления результатов отдельных заданий (трех-, пяти-, семибалльные шкалы) оценка надежности по однородности может быть получена путем использования формулы известной, как коэффициент альфа [46].

Проверка на надежность по однородности методики диагностики стиля принятия управленческих решений осуществлялась отдельно для двух основных диагностических конструкторов: поведение в проблемной ситуации и властность. Выборка, на которой проводилась эта проверка, состояла из 126 человек. Возраст опрашиваемых от 24 до 60 лет, пол – 64 мужчины и 62 женщины, стаж управленческой деятельности от полугода до 30 лет. Использовался коэффициент "альфа Кронбаха". Результаты проверки представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

**Надежность по однородности шкал опросника  
“Стиль принятия управленческих решений”**

Название шкалы	Коэффициент $\alpha$ Кронбаха
Властность	0.834
Поведение в проблемной ситуации	0.806

Оценка надежности по устойчивости результатов тестирования проводилась путем повторного опроса одних и тех же респондентов. В этом случае коэффициент надежности просто равен корреляции между показателями, полученными теми же испытуемыми в каждом из двух случаев проведения теста. Интервал между первичным и вторичным тестированием составлял 5–6 месяцев. Такой срок оптимален по двум причинам: если проводить ретест раньше испытуемые могут просто вспомнить ответы, а если позже, то возможно изменение результатов связанное с возрастной, профессиональной, карьерной динамикой. В тестировании участвовали 60 руководителей в возрасте от 30 до 60 лет, процентное соотношение мужчин и женщин было равным.

Подсчет коэффициента корреляции между общими баллами по обоим шкалам по итогам первичного и ретестового испытаний производился с помощью формулы произведений моментов Пирсона. Результаты проверки опросника на устойчивость представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

**Ретестовая надежность шкал опросника  
“Стиль принятия управленческих решений”**

Название шкалы	Коэффициент корреляции	p
Властность	0.79	0.01
Поведение в проблемной ситуации	0.71	0.01

Примечание:  $n = 60$ .

### 2.2.3. Оценка валидности

В психологической диагностике валидность – это обязательная и наиболее важная часть информации о психологическом тесте. Валидность теста, – это понятие, указывающее нам, что тест измеряет и насколько хорошо он это делает [2, 46]. Вопросы валидности – это вопросы о том, какие и насколько обоснованные выводы могут быть сделаны на основы тестовых оценок. Таким образом, вопросы, относящи-

еся к валидности, могут быть сведены к двум основным: 1) какие выводы можно сделать о том, что измерялось тестом; 2) какие выводы могут быть сделаны о реальном поведении человека по результатам тестирования.

Ответ на первый вопрос выявляет внутреннюю природу самого измерения. Тест как измерительный инструмент является операционализацией определенного психического свойства или специфической области умения, знания. Здесь существенной проблемой является получение заключения о том, насколько полно тестовый балл отражает это свойство и в этом смысле следует говорить о внутренней (конструктивной) валидности.

Вторым вопросом выясняется полезность тестового измерения как предсказателя поведения. Существенной проблемой является вывод о том, насколько тестовые баллы связаны с некоторой другой деятельностью, и в этом плане следует говорить о внешней (критериальной) валидности.

Необходимо отметить, что валидность не измеряется, о ней можно только судить по набору различных коэффициентов.

Рассмотрим оценку критериальной валидности. Как правило, критериальную валидность подразделяют на два основных типа: валидность текущую и валидность прогностическую. Чаще всего в качестве критерия валидации выступают независимые от результатов теста меры измеряемого качества: уровень достижений в какой-либо деятельности, развитость какой-либо способности, выраженность конкретного свойства личности и т.п.

В описываемом случае критериальная валидность определялась отдельно для каждой шкалы. Для шкалы "Властность" в качестве меры внешней валидности мы использовали результаты опроса экспертов. Экспертам (подчиненным, руководителям того же ранга и вышестоящим управленцам) предлагалась методика определения стиля руководства трудовым коллективом А.Л. Журавлева, модифицированная В.П. Захаровым [14]. Опросник состоит из 16 групп утверждений, характеризующих управленческие особенности руководителя. Каждая группа включает три утверждения, обозначенные буквами "а", "б" и "в". Опрашиваемому эксперту следует прочитать все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует его мнению о своем руководителе. Желательно, чтобы методика была выполнена всеми членами трудового коллектива. Это дает возможность получить более достоверные выводы о том, какой стиль управления характерен для данного руководителя. Мы

ограничились традиционным составом группы экспертов из 7 человек, обычно это были 3–5 подчиненных, 2–3 руководителя, связанных с оцениваемым лицом горизонтальными связями и по возможности 1 вышестоящий руководитель. Всего экспертной оценке были подвергнуты 40 руководителей (25 мужчин и 15 женщин). Экспертами выступили 267 человек.

Опросник позволяет определить, какой из трех классически выделяемых стилей (директивный, коллегиальный, попустительский) является типичным для руководителя в данном коллективе.

Обработка полученных данных осуществляется с помощью специального ключа. В итоге подсчитываются три показателя, каждый из которых представляет собой степень наличия у руководителя соответствующего компонента стиля руководства. Наибольший показатель свидетельствует о наибольшей выраженности у данного руководителя одного из трех компонентов стиля руководства.

Если у руководителя преобладает директивный компонент, то это говорит о его ориентации на собственное мнение и оценки, о его стремлении к власти, уверенности в себе, склонности к жесткой формальной дисциплине, большой дистанции с подчиненными, нежелании признавать свои ошибки. Такой руководитель игнорирует инициативу и творческую активность подчиненных, единолично принимает решения, стремится к тотальному контролю действий подчиненных и т.д.

У руководителя с выраженным коллегиальным компонентом требовательность и контроль сочетаются с поддержкой инициативы и творческого подхода к выполняемой работе со стороны подчиненных, упор делается на сознательное соблюдение дисциплины. Такой руководитель стремится делегировать полномочия и разделить ответственность; для него характерна демократичность в принятии решения.

Выраженность попустительского компонента говорит или о снисходительном отношении к работникам или о панибратстве с ними; об отсутствии требовательности и строгой дисциплины, контроля; о чрезмерной либеральности, склонности перекладывать ответственность в принятии решений на подчиненных [13, 14].

Учитывая интерпретацию каждого из компонентов описанного опросника можно предположить, что значимая корреляция итогового бала по шкале “Властность” и количественные показатели выраженности каждого из трех компонентов стиля управления, полученные в результате суммирования экспертных оценок, будет свидетельствовать о критериальной валидности данной шкалы. В качестве меры корреляции использовался коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Значи-

мой оказалась прямая корреляционная связь между показателями “Властности” и “Директивности” и обратная корреляционная связь между показателями “Властности” и “Попустительства”. Незначимая корреляции между шкалой “Властности” и степенью “Коллегиальности” не снижает меру критериальной валидности вновь создаваемой методики. При более детальном анализе оценок экспертов обнаружилось, что варианты ответов соответствующие коллегиальному компоненту выбирались опрашиваемыми относительно таких параметров управленческой деятельности, которые не связаны с непосредственным взаимодействием руководителя и коллектива. Индикаторы, составляющие содержание данного конструкта и выбранные экспертами при оценке руководителя говорят о его инициативности, о его отношении к критике, о поведении в экстремальных ситуациях, о его отношении к нововведениям и к самому себе [13]. Таким образом, используя экспертную оценку, была подтверждена критериальная валидность одной из шкал опросника “Стиль принятия управленческих решений” (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4

**Корреляция данных шкалы “Властность”  
с результатами экспертного оценивания**

Компоненты стиля управления	Директивность	Коллегиальность	Попустительство
«Властность»	0.44	0.13	- 0.37

Примечание:  $n = 40$ ;  $r_{, 0.01} = 0.40$ ;  $r_{, 0.05} = 0.31$ .

Возможность проверить аналогичным образом критериальную валидность шкалы диагностирующей индивидуальное поведение руководителя в проблемной ситуации отсутствовала, поэтому использовался иной вариант проверки. Как отмечается в ряде литературных источников, одним из самых эффективных способов критериальной валидации является метод контрастных групп. Смысл, которого заключается в том, что уровень выраженности диагностируемого качества измеряется у разных групп испытуемых. При этом выдвигается гипотеза о том, что по выраженности данного качества эти группы должны друг от друга отличаться [3, 46, 52]. Данный способ проверки использовался нами не только для подтверждения критериальной валидности шкалы “Поведение в проблемной ситуации”, но и для дополнительного доказательства аналогичной состоятельности шкалы “Властность”. В проведенном валидизационном исследовании в качестве валидизационного критерия выступал пол опрашиваемых. Оценка статистичес-

кой значимости разности средних арифметических мужской и женской выборки проводилась с помощью t-критерия Стьюдента. Выборка, на которой проводилась проверка значимости различий, состояла из 64 руководителей мужчин (возраст от 24 до 60 лет) и 62 руководителей женщин (возраст от 24 до 55 лет). В результате проверки различия средних арифметических по обеим шкалам оказались достоверными при  $p < 0,01$ . Результаты проверки представлены в табл. 2.5.

Таблица 2.5

**Значимость различий мужской и женской выборок для шкал опросника “Стиль принятия управленческих решений”**

Шкала	Мужчины		Женщины		Значение t критерия
	М	σ	М	σ	
Властность	100,1	16,4	90,56	13,28	4,08
Поведение в проблемной ситуации	120,27	11,73	115,18	14,53	2,47

Примечание: оба показателя значимы,  $p < 0,01$ .

При выдвижении гипотез относительно различий по каждому из показателей разрабатываемого опросника между мужской и женской выборками исходными были многочисленные эмпирические данные. Предположить, что мужчины будут более “решительны”, можно, опираясь на данные о большей интернальности мужчин по сравнению с женщинами [43]. Кроме того, мужчины обладают большей когнитивно-поисковой активностью, данный конструкт (когнитивно-поисковая активность) прямо связан с оцениваемой переменной.

Различие в локусе контроля у мужчин и женщин отражается в их реальном поведении. Женщины чаще ссылаются на судьбу для объяснения своих жизненных успехов и неудач. Мужчины в отличие от них больше предпочитают деятельность, требующую навыка, мастерства. Кроме того, ряд исследований показал, что существуют некоторые различия между полами в уровне притязаний. Причем мужчины, как правило, демонстрируют более высокий уровень притязаний. В частности, обнаружено, что мужчины стремятся выбирать цели более высокой степени трудности. Уровень притязаний мужчин стабильнее, они реже и менее резко снижают цели после неуспеха, более настойчивы в достижении избранного результата. Притязания мужчин в целом адекватны, однако в самооценке они несколько завышают собственные возможности. Женщины склонны к выбору целей меньшей степени труд-

ности. Выборы женщин менее устойчивы, часть из них отличается значительной ситуационной обусловленностью и меньшей настойчивостью в реализации наличной цели, им свойственна некоторая недооценка своих возможностей. В группе женщин регистрируется более низкий показатель ожидания успеха. Мужчины ожидают более высоких результатов, более высоко оценивают свои достижения [7].

Предположение о большей выраженности конструкта “властность” у мужчин по сравнению с женщинами также опирается на ряд независимых исследований, в которых диагностировались и сравнивались гендерные различия в психологических характеристиках, которые являются индикатами исследуемой нами гипотетической переменной. Использование ТАТ демонстрирует большую потребность в защите у девочек [8]. Девочки более внушаемы, чем мальчики. Они лучше мальчиков воспроизводят структуру личности других людей. Сопоставление этих разрозненных фактов подтверждает большую межличностную направленность женщин. Помимо этого, выявлено наличие связи между полезависимостью и популярностью, положительной для девочек и отрицательной для мальчиков. В работах по изучению агрессивности была обнаружена большая выраженность мужской агрессивности. Эта закономерность проявляется с дошкольного возраста до взрослости. Исключение составляет так называемая “вербальная агрессия”, значения по которой у девочек несколько выше, чем у мальчиков [28].

Что касается различий между полами в социальности то считается, что женщины более социально зависимы, чем мужчины. Уже в возрасте 2-х лет девочки проявляют больший интерес к людям, чем мальчики, если судить по содержанию их рисунков и высказываниям, во время эксперимента. Д. Майерс выделяет противостояние “социальная независимость – привязанность”, которым характеризуются гендерные различия. Мужчины стремятся к независимости, утверждают свою индивидуальность, стараясь отделиться от других. Женщины стремятся к взаимозависимости и обретают свою индивидуальность в социальных связях [34].

Если же обратиться к исследованиям фактора пола в деятельности управленческого типа, то основной вывод, сделанный из сравнительных исследований женщин-руководителей и мужчин-руководителей, состоит в следующем. В целом для руководителей мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин – других. Однако в общем случае мужчины-руководители все же имеют преимущества. Более того, некоторые важные для управления личностные качества: доминантность, активность, агрессивность, являются факторами

“сцепленными с полом” в силу как биологически, так и социально-обусловленных детерминант. Ведь социальные и ролевые стереотипы воспитания в значительной степени влияют на большую успешность выполнения управленческих функций мужчинами [20].

Анализ вышепречисленных фактов позволяет использовать достоверность различий между выборками, объединяющими представителей одного пола, как меру валидизационного контроля. Также следует отметить, что результаты проверки критериальной валидности, в свою очередь, подтверждают данные гендерных исследований, приведенных выше. В частности, в своей массе мужчины-руководители и более решительны в проблемной ситуации, и более властны при взаимодействии с подчиненными.

Следующий этап психометрической проверки – доказательство конструктивной валидности создаваемой методики. Конструктивная валидность показывает, насколько результаты теста могут рассматриваться в качестве меры некоего теоретического конструкта или свойства. Конструктивная валидность определяет область теоретической структуры психологических явлений, измеряемых тестом. Среди конкретных способов и методов характеристики конструктивной валидности наиболее распространенным и наиболее часто используемым является сравнение конструктивного содержания вновь создаваемого теста с другими методиками, конструктивное содержание которых уже известно. В данном случае наличие корреляции между новым и аналогичным по конструкту тестом указывает на то, что разрабатываемый тест измеряет примерно ту же сферу поведения, тот же самый конструкт, что и методика с уже известными показателями конструктивной валидности. Однако, как указывает А. Анастаси, в отличие от критериальной валидности, здесь корреляция должна быть, но она должна быть не слишком высокой. Если новый тест слишком тесно коррелирует с уже существующей методикой и не обладает такими преимуществами как краткость и легкость применения, то это означает излишнее дублирование существующего теста [2].

Проверка конструктивной валидности теста определения стиля принятия управленческого решения проводилась отдельно для каждой шкалы. Результаты, полученные испытуемыми по каждому параметру, сопоставлялись с результатами двух других известных тестов (т.е. всего испытуемым были предложены четыре дополнительные методики). Для проверки конструктивной валидности шкалы “Поведение в проблемной ситуации” использовались данные опросника “Потребности в достижении” [47] и шкалы общей интернальности опросника “Уровень субъективного контроля” [4]. А для проверки конструктивной валидности шкалы “Властность”

– данные шкалы “Контроль, выраженное поведение” Опросника Межличностных Отношений [49] и полярных шкал “Доминантность – Подчиненность” личностной анкеты КУД [33].

Выборка, на которой проверялась конструктивная валидность, состояла из 106 мужчин и женщин руководителей в возрасте от 24 до 60 лет. Тестирование по всем опросникам проводилось в течение одного-двух дней. По результатам тестирования высчитывался коэффициент ранговой корреляции Спирмена. Результаты этой проверки представлены в табл. 2.6 и 2.7.

Таблица 2.6.

**Корреляция данных шкалы “Властность”  
с результатами шкал Се (ОМО) и Д-П (КУД)**

Шкала	Се (ОМО)	Д-П (КУД)
Властность	0.77	0.22

Примечание:  $n = 100$ ;  $r_s 0,01 = 0.25$ ;  $r_s 0,05 = 0.19$ .

Таблица 2.7.

**Корреляция данных шкалы “Поведение в проблемной ситуации”  
с результатами шкалы Ио (УСК) и опросника ПД**

Шкала	Ио (УСК)	ПД
Поведение в проблемной ситуации	0.49	0.21

Примечание:  $n = 100$ ;  $r_s 0,01 = 0.25$ ;  $r_s 0,05 = 0.19$ .

Обоснованием именно такого выбора являлось содержание психологических конструктов, диагностируемых данными методиками.

Опросник Потребности в достижении (ПД) направлен на исследование особенностей мотивации достижения, т.е. на диагностику внутренне относительно устойчивого стремления субъекта к успехам в различных видах деятельности [47]. Как психологический конструкт термин мотивация достижения был впервые использован в середине 1950-х гг. Д. Макклеландом. Мотивация достижения формируется прижизненно в опыте раннего детства под влиянием воспитания ребенка в семье. Его внутреннюю, побудительную основу составляют аффективно окрашенные ассоциации, связанные с успехами и подкрепленные соответствующими действиями со стороны родителей. Если их подкрепления ассоциируются с успехами, а наказания – с неудачами в действиях, направленных на достижение определенного результата в

работе и игре, то у ребенка возникает и развивается соответствующий мотив: или стремление к успеху, или избегание неудачи. В дальнейшем этот мотив становится устойчивой потребностью и проявляется в поведении человека, в способах реализации его деятельности [35].

Выбор данной характеристики личности в качестве меры конструктивной валидности, обосновывается тем, что потребность в достижении, стремление к успеху связаны с уровнем притязаний и лежат в основе настойчивости при преодолении препятствий, при поиске выхода из проблемной ситуации. Человек, с выраженной потребностью в достижении стремится не просто решить поставленную задачу, а сделать это наиболее эффективно, что дает ему особое удовлетворение. Людям с мотивом стремления к успеху свойственны следующие особенности: их привлекает ситуация достижения; они уверены в успешном исходе; они готовы принять ответственность, решительны в неопределенных ситуациях; они характеризуются стремлением к разумному риску и упорством при достижении цели [46]. Поэтому предполагается, что результаты респондентов, полученные по шкале "Поведение в проблемной ситуации" будут коррелировать с выраженностью у них потребности в достижениях.

Для диагностики вышеописанного конструкта использовался опросник ПД, содержащий 22 утверждения и дихотомическую шкалу ответов. Теоретически ответы испытуемых могут располагаться в диапазоне от 0 до 22 [47].

Опросник Уровень Субъективного Контроля (УСК) диагностирует общую и предметную интернальность – экстернальность опрашиваемого. Интернальность-экстернальность полярные характеристики конструкта, описываемого как "локус контроля". Данный конструкт был введен в психологическую практику Дж. Роттером. Шкала локуса контроля была им сконструирована в контексте теории социального научения в середине 1960-х гг. [3]. К. Муздыбаев, определяя содержание данной гипотетической переменной, отмечает что, исследуя проблему ответственности, мы сталкиваемся с двумя противоположными стратегиями поведения. Составляя планы, принимая решения, человек взвешивает, посильны ли эти цели ему самому или остается надеяться лишь на судьбу или случай. Один чувствует себя хозяином своей судьбы, а другой предпочитает "плыть по воле волн". Аналогично и ответственность заранее приписывается либо внешним силам, либо собственным способностям и стараниям. Кроме того, человека часто заботит также то, что уже случилось: кто ответственен за исход того или иного жизненно важного для него события – он сам или судьба, рок, случай либо

инные, неподдающиеся контролю и управлению силы? Когда за подобными стратегиями личности проступает ее склонность видеть источник управления своей жизнью преимущественно во внешней среде либо в самом себе, тогда говорят либо об экстермальном, либо об интернальном локусе контроля [43].

Если человек большей частью принимает ответственность за события, происходящие в его жизни, на себя, объясняя их своим поведением, характером, способностями, то это показывает наличие у него внутреннего (интернального) контроля. Если же он имеет склонность приписывать ответственность за все происходящие внешним факторам, находя причины в других людях, в окружающей среде, в судьбе или в случае, то это свидетельствует о наличии у него внешнего (экстернального) контроля. По мнению Роттера интернальность и экстернальность локуса контроля являются устойчивыми свойствами личности, сформированными в процессе ее социализации [3].

Использовать данные об интернальности-экстернальности опрашиваемых для проверки конструктивной валидности шкалы "Поведение в проблемной ситуации" представляется возможным так как: во-первых, указание на локус контроля содержится среди индикаторов, описывающих полюса данной шкалы (принятие проблемной ситуации – отказ от проблемной ситуации), а во-вторых, есть эмпирически подтвержденные сведения о том, что информационно-поисковое поведение субъекта в ситуации принятия решения представляет собой функцию локуса контроля. Так интерналы активнее и в большем объеме перерабатывают информацию по сравнению с экстерналами; в ситуации принятия решения интерналы преимущественно ориентированы на особенности задачи, тонкости информации, в то время, как экстерналы больше подвержены влиянию социальных требований, забывая о поставленной перед ними задаче; интерналы более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленной цели, а экстерналы стремятся отложить реализацию своих намерений на неопределенный срок; кроме того, интерналы оценивают успех в зависимости от степени трудности задачи. Интерналы проявляют большую стойкость, преодолевая жизненные трудности, а также они более независимы от социальных воздействий [4, 43, 46].

Для диагностики интернальности-экстернальности использовался опросник уровня субъективного контроля, разработанный Е.Ф. Бажным, Е.А. Голынкиной, А.М. Эткингом. Опросник измеряет индивидуальные особенности субъективного контроля над разнообразными жизненными ситуациями. Опросник состоит из 44 утверждений, с которы-

ми испытуемому предлагается согласиться или не согласиться. Для исследовательских целей предусмотрен ответ по шестибалльной шкале от -3 до +3. С помощью УСК осуществляется измерение интернальности-экстернальности по 7 шкалам: шкала общей интернальности, шкала интернальности в области достижений, шкала интернальности в области неудач, шкала интернальности в семейных отношениях, шкала интернальности в области производственных отношений, шкала интернальности в области межличностных отношений и шкала интернальности в отношении здоровья и болезни. В качестве меры конструктивной валидности использовались показатели шкалы общей интернальности (Ию) включающей все 44 пункта опросника. Баллы, полученные испытуемыми при измерении общей интернальности могут размещаться в диапазоне от -132 до +132 [4].

Опросник межличностных отношений (ОМО), разработанный А.А. Рукавишниковым, диагностирует субъектные стратегии организации взаимодействия с другими людьми [49]. В основе методики лежит теория межличностных отношений В. Шутца. Ее основное положение отражает постулат о том, что каждый индивид имеет характерный способ социальной ориентации по отношению к другим людям, и эта ориентация определяет его межличностное поведение. Среди гипотетических переменных содержащихся в данном опроснике есть конструкт "Контроль, выраженное поведение", который диагностируется шкалой обозначенной как Се. Высокая оценка по данной шкале интерпретируется как стремление субъекта контролировать других и влиять на них, как желание взять в свои руки руководство и решать, что и как будут делать остальные, как потребность занимать лидирующую, ведущую роль среди других. Низкий балл трактуется как нежелание индивида контролировать других, избегать властных позиций, как отказ от влияния в межличностных отношениях. Личность, поведение которой строится в соответствии с моделью выраженного контроля над другими, определяется как авторитарическая, а личность, среди характеристик которой есть максимально выраженный отказ от власти, определяется как абдикратическая. Все это дает основания провести диагностическое исследование с использованием теста ОМО и опираться на результаты испытуемых по шкале Се – контроль, выраженное поведение при подсчете конструктивной валидности шкалы "Властность" опросника стиля принятия управленческого решения.

Опросник ОМО содержит 54 утверждения и 6-ти ступенчатую форму ответов. Шкала Се состоит из 9 пунктов, итоговый балл по шкале варьирует от 0 до 9 единиц [49].

Личностная анкета КУД, созданная словацкими психологами, под руководством В. Смекала и адаптированная в России В.Е. Орлом и В.И. Чирковым диагностирует следующие пары противоположных личностных характеристик: активность-пассивность, стабильность-лабильность, доминантность-подчиненность, рациональность-эмоциональность, экстравертированность-интровертированность [33]. При выборе указанных личностных черт авторы анкеты опирались в основном на логический анализ характеристик личности и на данные, полученные с помощью практикующих психологов, выделивших наиболее важные и существенные для диагностики личностные свойства. Доминантность как личностная характеристика трактуется в анкете следующим образом: "Доминантный тип – самоуверенный, независимый, агрессивный. Склонен к безапелляционным суждениям, строг и суров, сам для себя является законом, не признает власти, авторитарен. Отличается неуступчивостью и упрямством, стремится во всем быть первым". Интерпретация подчиненности содержит противоположные качества: "Субъект застенчив, прост, обладает конформностью, склонен уступать другим. Часто, оказывается зависим, берет вину на себя, тревожится о возможных ошибках, склонен к тревоге и панике, покорный, смиренный, податливый, уступчивый. Свойственна несамостоятельность в принятии решений" [33, с.13]. Сравнение содержания данных конструктов с содержанием полюсов нашей гипотетической переменной "Властность" (либерализм-директивность) свидетельствует о возможном использовании итоговых баллов, полученных при заполнении анкеты КУД как меры конструктивной валидности соответствующей шкалы опросника стиля принятия управленческого решения.

Личностная анкета КУД имеет две формы, в исследовании использовалась форма В. Методика содержит 80 пунктов-вопросов. Возможны 5 вариантов ответа на каждый, однако обработка идет по дихотомическому принципу. Отдельная субшкала содержит 8 вопросов, т.е. всего к каждой паре качеств относятся 16 пунктов. Разброс первичных оценок по каждой паре идет в диапазоне от -24 до +24.

Необходимо помнить, что такое подробное описание методик, используемых для определения конструктивной валидности нового опросника – норма психометрической работы.

Эмпирически полученные коэффициенты ранговой корреляции оказались значимыми на 1 и 5% уровне значимости (см. таблицы 2.6, 2.7). Поэтому, задачу определения конструктивной валидности, т.е. определения содержательной состоятельности проверяемого опросника можно считать выполненной.

Таким образом, психодиагностическая методика опросного типа “Стиль принятия управленческих решений” была подвергнута необходимой психометрической проверке, включавшей основные этапы психометрической процедуры. Проведенные статистико – математические расчеты являются достаточными для подтверждения надежности и валидности теста. В окончательной форме опросник содержит 51 пункт-утверждение и инструкцию с указанием на семиступенчатую шкалу ответов (от-3 до +3). Опросник, составленный по результатам психометрической проверки, инструкция к нему и ключ для обработки представлены ниже. Дополнительный первый пункт не обрабатывается, данный вопрос был включен для снятия напряжения у испытуемых, возникающего в ситуации оценивания. Этот пункт в первичной форме методики относился к шкале “Поведение в проблемной ситуации”. Но, несмотря на то, что тестовые ответы на него подчинялись закону нормального распределения, корреляция с итоговым баллом была незначимой. Проверка надежности и валидности теста проводилась именно на такой форме теста.

Опросник может использоваться для индивидуальной диагностики и прогнозирования поведения только в том случае, если разработаны половозрастные нормы. Подробное описание данного этапа дано в: Анастаси А. Психологическое тестирование. В 2-х т. М.: Педагогика, 1980 и Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психологической диагностике. СПб.: Питер, 1998. Если данная работа не проведена, то полученные результаты могут быть использованы только в исследовательских целях.

### **3. Субъективные детерминанты стиля принятия управленческих решений**

#### **3.1. Структура личностных характеристик субъекта управленческой деятельности и стиль принятия управленческих решений**

Типологическая модель стилей принятия управленческих решений и психометрически обоснованный опросник их диагностики, а также, наличие предварительных количественных критериев для оценки стилевой принадлежности руководителей позволили провести исследования, направленные на поиск субъектных детерминант стиля принятия управленческих решений.

Целью первого исследования с использованием разработанного

инструментария был поиск личностных характеристик, определяющих стилевую принадлежность руководителей. Для этого были отобраны руководители, имеющие выраженные показатели стиля. Выборка включала 107 (51 мужчина, 56 женщин) руководителей различного ранга и различных сфер деятельности. На основе сравнения индивидуальных результатов опрошенных руководителей и предварительных нормативных критериев описанной выше методики диагностики стилей ПУР, данная выборка была разбита на пять подгрупп. Количественный состав групп варьировал от 20 до 23 человек. Подгруппы были относительно эквивалентны по возрастному критерию. Добиться гендерной эквивалентности групп не представлялось возможным в силу неравномерной представленности мужчин и женщин в стилевых подгруппах в объеме всей выборки. Характеристики групп отражены в табл. 3.1.

В качестве методики диагностики личностных качеств использовался опросник 16-PF, позволяющий получить количественную оценку по таким переменным как: теплота (фактор А), интеллект (фактор В), "сила Я" (фактор С), доминантность (фактор Е), импульсивность (фактор F), групповая конформность (фактор G), смелость (фактор H), сензитивность (фактор I), подозрительность (фактор L), воображение (фактор M), проницательность (фактор N), склонность к чувству вины (фактор O), радикализм (фактор Q1), самоудовлетворенность (фактор Q2), способность сдерживать тревожность (фактор Q3), "свободно плавающая тревожность" (фактор Q4) [29, 48].

Таблица 3.1.

**Характеристика подгрупп, сформированных для исследования личностных детерминант стиля принятия управленческих решений**

Стиль	Объем подгруппы	Состав		Возраст	«Властность»		«Поведение в проблемной ситуации»	
		Мужчин	Женщин		М	σ	М	σ
Ситуационный	23	10	13	23-65	93.7	4.7	118	4.2
Авторитарный	21	17	4	21-50	109.6	4.6	129.3	5.7
Маргинальный	22	10	12	25-53	113.2	11.8	104.7	4.6
Реализаторский	20	9	11	25-68	77.3	9.0	131.5	7.4
Попустительский	21	6	15	32-52	79.5	6.4	105.2	3.9

Для обработки результатов применялись процедуры описательной статистики и метод построения корреляционных матриц. Интерпретация полученных результатов проводилась на двух уровнях: аналитическом и структурном.

При интерпретации на аналитическом уровне подсчитывались и подвергались анализу средние и стандартные отклонения по шкалам 16-PF для каждой подгруппы испытуемых. Таким образом, был получен "усредненный портрет" личностных особенностей индивидов, обладающих идентичными стилевыми особенностями реализации процессов принятия управленческих решений (см. табл. 3.2). Сравнение полученных результатов показало, что разброс средневыворочных по каждому фактору позволяет выделить не более двух-трех личностных характеристик, типичных для руководителей с определенной стилиевой принадлежностью. Для дальнейшего обсуждения на аналитическом уровне по каждой из личностных характеристик были отобраны только те случаи, когда количественные значения фактора в подгруппе занимали крайнее положение (т.е. были или ниже или выше данных остальных подгрупп).

Таблица 3.2.

**Средние арифметические и стандартные отклонения  
шкал опросника 16-PF в подгруппах, дифференцированных  
по стилю принятия управленческого решения**

Стиль Фактор	Ситуаци- онный		Автори- тарный		Маргинальный		Реализа- торский		Попусти- тельный	
	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ
A	13.9	3.2	13.2	1.9	13.5	2.9	10.8	4	12.8	3.2
B	8.0	1.8	8.7	1.9	7.4	1.6	9.3	1.7	9	1.4
C	12.9	4.2	14.6	5.7	12.8	2.8	14.1	4.8	12.2	3.9
E	13.5	5.1	15.8	5.3	12.8	4.1	12.3	2.5	16.6	2.9
F	10.2	5	11.9	4	11.1	2.3	10.8	3.4	13.5	3.3
G	14.6	3.7	12.8	3.4	13.6	3.3	13.4	2.4	12.3	4.4
H	12.6	6.4	15.6	6	12.7	6.5	13.1	5.3	14.4	4.7
I	10.8	4.4	9.2	4.4	12	3.9	11	3.5	9.1	3.7
L	13.1	2.7	12.7	3.4	11.5	2.5	10.1	2.7	13.1	2.2
M	10.7	2.9	11.3	2.1	11	2.4	9.6	1.9	12.1	3.5
N	11.7	3.7	11	2.5	13.2	3.3	10.6	3	10.9	3.4
O	13.9	5.1	10	5.3	12.3	3.8	11.3	4.2	12	5.3
Q1	10.6	2.9	10	2.8	8.8	2.6	10.1	2.2	12.9	2.7
Q2	10.8	3.6	11.2	2.6	11.7	2.9	11.2	2.9	10.6	3.8
Q3	14.9	3	13.5	3.1	14.2	3.2	12.3	4.2	14.3	3.8
Q4	15.5	4.8	12.2	5.2	13.8	5.4	12.9	3.2	14.1	3.8

Группа с ситуационным стилем принятия управленческих решений отличается от остальных групп самыми низкими показателями по факторам: F (M = 10.2) и H (M = 12.6), и самыми высокими показателями по факторам: A (M = 13.9), G (M = 14.6), L (M = 13.1), O (M = 13.9), Q<sub>3</sub> (M =

14.9),  $Q_4$  ( $M = 15.5$ ). Наиболее существенные отличия данной группы от других групп наблюдаются по факторам G, O и  $Q_4$ , что свидетельствует о большей силе “Сверх-я” ( $G+$ ), о большей озабоченности ( $O+$ ) и тревожности ( $Q_4+$ ) руководителей предпочитающих данный стиль.

В группе с авторитарным стилем принятия управленческих решений самые низкие показатели по факторам: I ( $M = 9.2$ ), O ( $M = 10$ ), и  $Q_4$  ( $M = 12.2$ ), а самые высокие – по факторам: C ( $M = 14.6$ ) и H ( $M = 15.6$ ). Наибольший контраст между руководителями данной группы и других групп наблюдается по факторам H и O, что является свидетельством их большей смелости ( $H+$ ) и социальной самоуверенности ( $O-$ ).

В группе с маргинальным стилем принятия управленческих решений самые низкие показатели по факторам: B ( $M = 7.4$ ), H ( $M = 12.7$ ) и  $Q_1$  ( $M = 8.8$ ), а самые высокие – по факторам: I ( $M = 12$ ), N ( $M = 13.2$ ) и  $Q_2$  ( $M = 11.7$ ). Данную группу в первую очередь отличает от остальных большая пронизательность ( $N+$ ), эмоциональная сензитивность ( $I+$ ) и консерватизм, приверженность традициям ( $Q_1-$ ).

В группе с реализаторским стилем принятия управленческих решений самые низкие показатели по факторам: A ( $M = 10.8$ ), E ( $M = 12.3$ ), L ( $M = 10.1$ ), M ( $M = 9.6$ ), N ( $M = 10.6$ ) и  $Q_3$  ( $M = 12.3$ ), а самые высокие – по фактору B ( $M = 9.3$ ). Руководители, предпочитающие данный стиль ПУР отличаются от других большей сдержанностью в межличностных отношениях ( $A-$ ), сочетающуюся с доверчивостью ( $L-$ ) и большей объективностью, “приземленностью” в решении производственных задач ( $M-$ ).

В группе с попустительским стилем принятия управленческих решений самые низкие показатели по факторам: C ( $M = 12.2$ ), G ( $M = 12.3$ ), I ( $M = 9.1$ ), а самые высокие – по факторам: E ( $M = 16.6$ ), F ( $M = 13.5$ ), L ( $M = 13.1$ ), M ( $M = 12.1$ ),  $Q_1$  ( $M = 12.9$ ). Эту группу отличают большая беззаботность (безответственность) ( $F+$ ) и либерализм ( $Q_1+$ ).

Таким образом, межгрупповое сравнение средневыворочных и стандартных отклонений каждого фактора позволяет обнаружить две-три характеристики, отличающие руководителей с определенной типологической принадлежностью от других. Однако такого сравнения явно недостаточно, чтобы оценить меру качественного своеобразия личности руководителя как возможной субъектной детерминанты стиля принятия управленческих решений. Поэтому дальнейший анализ данных проводился на структурном уровне.

При интерпретации данных на более обобщенном структурном уровне анализировались коррелограммы построенные по результатам ин-

теркорреляционных матриц личностных качеств. Коррелограммы – см. рис 3.1–3.5.

Процедура анализа матриц интеркорреляций и коррелограмм структур личностных качеств руководителей, имеющих определенный стиль ПУР включала следующие этапы: подсчет индекса когерентности (ИКС), дивергентности (ИДС) и общей организованности (ИОС) структуры; подсчет весовых коэффициентов каждого личностного качества в структуре; анализ функциональной роли каждого качества (ведущие и базовые); исследование качественного своеобразия структур, лежащих в основе стилевых предпочтений, т.е. определение степени гомогенности-гетерогенности структур. Используемая процедура обработки и анализа структур разработана А.В.Карповым и была неоднократно эмпирически апробирована [19, 60]. Индекс когерентности структур индивидуальных качеств (ИКС) определяется как функция числа положительных значимых связей в структуре и меры их значимости, индекс дивергентности (ИДС) – как функция числа и значимости отрицательных связей в структуре, индекс общей организованности (ИОС) – как функция общего количества связей и их значимости. При этом, связям значимым при  $p \leq 0,01$  приписывается весовой коэффициент 3 балла, связям значимым при  $p \leq 0,05$  приписывается весовой коэффициент 2 балла, связям значимым при  $p \leq 0,1$  приписывается весовой коэффициент 1 балл (последние учитываются только при малом количестве связей с более высокой значимостью, поэтому в данном исследовании они не анализировались).

Индексы организованности коррелограмм, базовые и ведущие качества приведены в табл. 3.3. Весовые коэффициенты каждого качества приведены в табл. 3.4.

При анализе степени организованности структур личностных качеств, мерой которой является индекс организованности структуры (ИОС), заметно ее снижение от ситуационного стиля ПУР к попустительскому. Известно, что эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик [18]. Рассмотрим каждый стиль с точки зрения его эффективности, т.е. с точки зрения того, как та или иная стратегия поведения в проблемной ситуации соответствует производственным интересам и направлена на решение производственных задач.

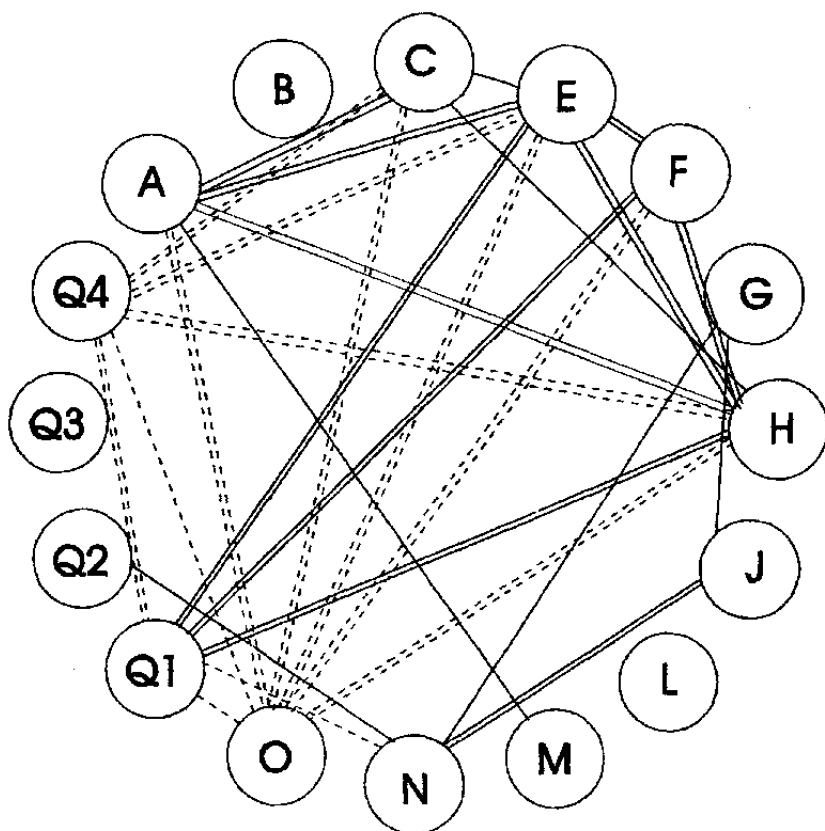


Рис. 3.1.

Коррелогограмма личностных качеств руководителей, относящихся к ситуационному стилю принятия управленческих решений.

Примечание:

- - положительные связи,  $P \leq 0,01$
- - положительные связи,  $P \leq 0,05$
- - отрицательные связи,  $P \leq 0,01$
- - отрицательные связи,  $P \leq 0,05$

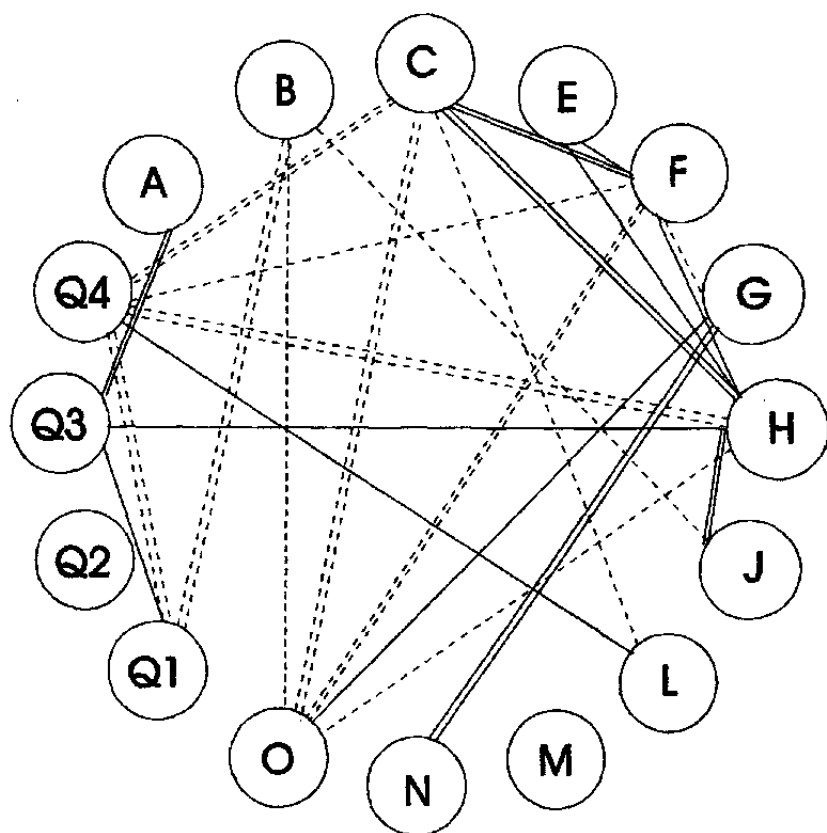


Рис. 3.2.

Коррелограмма личностных качеств руководителей, относящихся к авторитарному стилю принятия управленческих решений.

Примечание:

- ===== - положительные связи,  $P \leq 0,01$
- - положительные связи,  $P \leq 0,05$
- - отрицательные связи,  $P \leq 0,01$
- - отрицательные связи,  $P \leq 0,05$

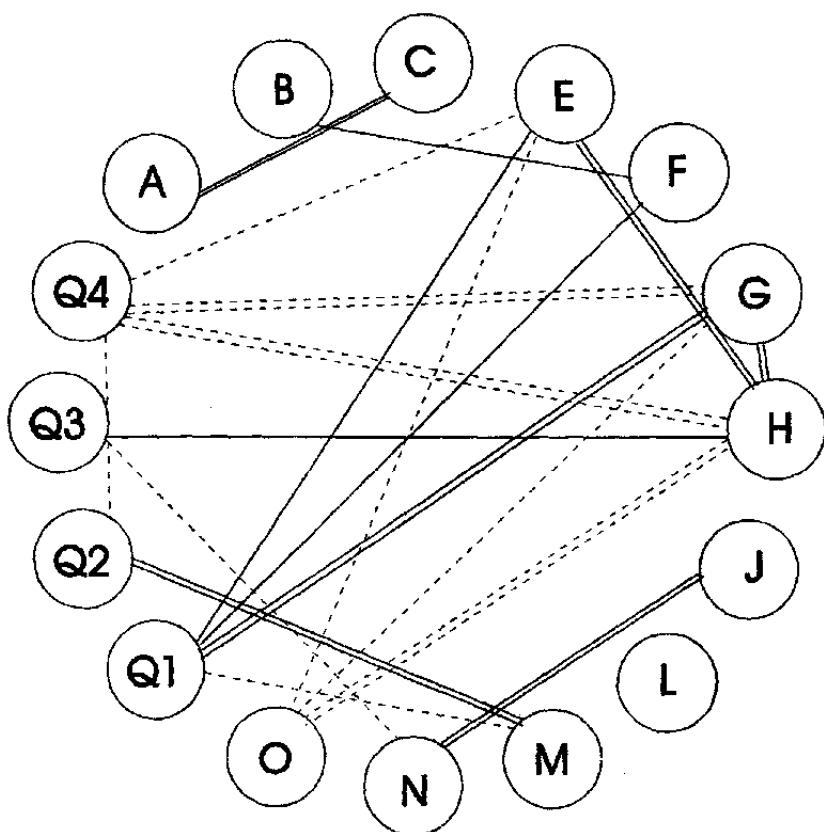


Рис. 3.3.

Коррелограмма личностных качеств руководителей, относящихся к маргинальному стилю принятия управленческих решений.

Примечание:

- ===== - положительные связи,  $P \leq 0,01$   
 ===== - положительные связи,  $P \leq 0,05$   
 ----- - отрицательные связи,  $P \leq 0,01$   
 ----- - отрицательные связи,  $P \leq 0,05$

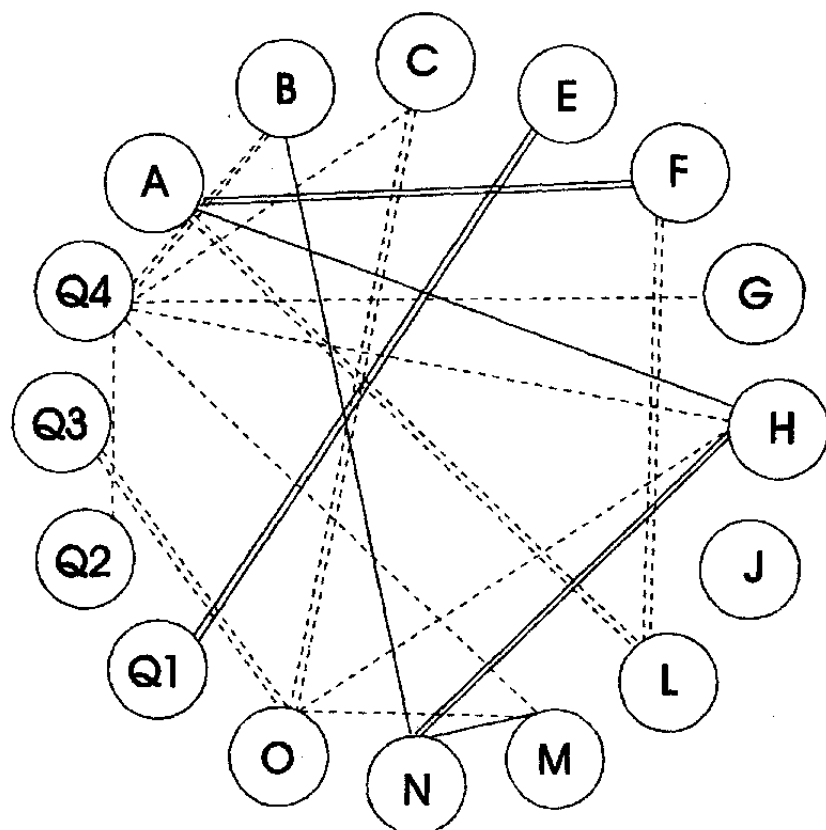


Рис. 3.4.

Коррелограмма личностных качеств руководителей, относящихся к реализаторскому стилю принятия управленческих решений.

Примечание:

- ==== - положительные связи,  $P \leq 0,01$
- - положительные связи,  $P \leq 0,05$
- - отрицательные связи,  $P \leq 0,01$
- - отрицательные связи,  $P \leq 0,05$

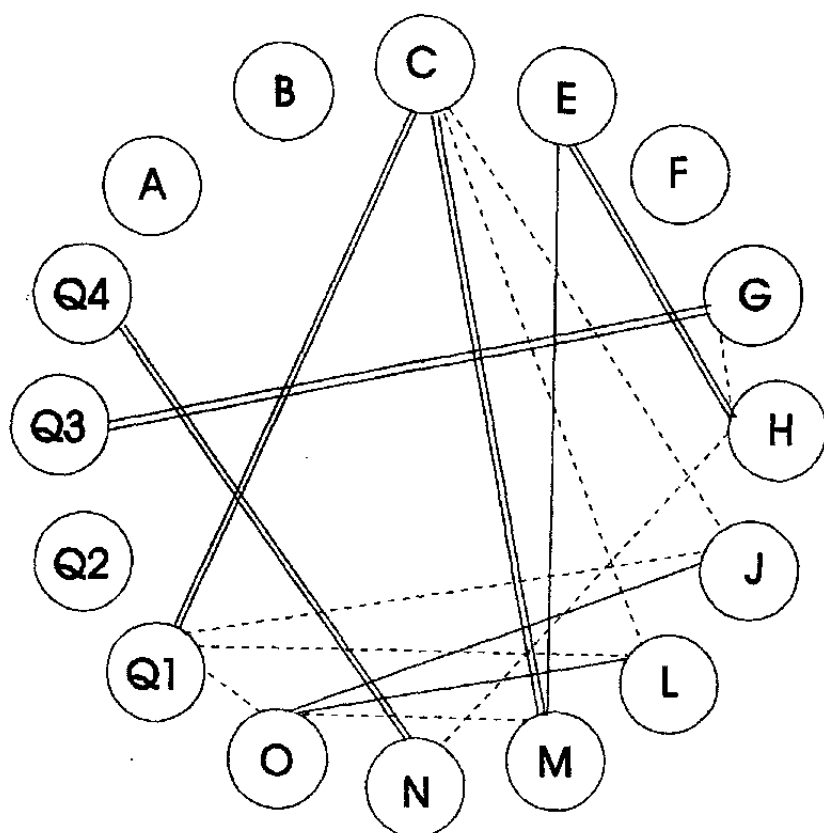


Рис. 3.5.

Коррелограмма личностных качеств руководителей, относящихся к попустительскому стилю принятия управленческих решений.

Примечание:

- ===== - положительные связи,  $P \leq 0,01$
- ===== - положительные связи,  $P \leq 0,05$
- - отрицательные связи,  $P \leq 0,01$
- - отрицательные связи,  $P \leq 0,05$

Таблица.3.3.

**Мера организованности коррелограмм, ведущие и базовые качества**

Стиль	ИКС	ИДС	ИОС	Ведущие качества	Базовые качества
Ситуационный	44	31	75	Q4 (Властность)	Е, Н, О
Авторитарный	27	36	63	G (Властность) L (Поведение в пробл. сит.)	F, H, C
Маргинальный	31	25	56	L, E (Властность) M (Поведение в пробл. сит.)	Q <sub>1</sub> , G, H
Реализаторский	18	32	50	F, L (Властность) H, O, Q4 (Поведение в пробл. сит.)	Q <sub>4</sub> , O
Попустительский	23	22	45	H, N, Q4 (Поведение в пробл. сит.)	C, O, Q <sub>1</sub>

Примечание: в столбце “Ведущие качества” в скобках указана шкала, корреляция которой с данным качеством значима.

Самым эффективным на практике можно считать ситуационный стиль ПУР, когда руководитель не идет на эскалацию проблемных ситуаций, но в то же время и не прячется от объективно возникающих ситуаций ПР, тактика такого руководителя – предвосхитить или элиминировать (по возможности) ситуацию ПР и привлекать по мере необходимости группу к процессу ПР. Следующий по эффективности с точки зрения соответствия интересам производства – авторитарный стиль ПУР. Как было сказано в главе II при описании содержания конструкторов “Властность” и “Поведение в проблемной ситуации”, руководитель, предпочитающий такой стиль, характеризуется высокой когнитивно-поисковой активностью, генерирует идеи и формулирует их как производственные задачи, при этом контролируя их исполнение. Следующий по эффективности маргинальный стиль ПУР. Такой руководитель сам и не продуцирует, и не элиминирует ситуации ПР, за него это делают те, кто стоит на более высокой иерархической ступени, однако он эффективен в осуществлении контроля за исполнением решения, поэтому, несмотря на позицию избегания самостоятельности в процессе выработки решения он способен (пусть и потратив больше времени) добиться той же результативности, что и руководители с ситуационным и авторитарным стилем ПУР. Стратегия руководителя, предпочитающего реализаторский стиль ПУР менее эффективна, чем вышеперечисленные стратегии. “Реализатор” способен лишь на выработку решения, его сильные стороны – сбор и анализ информации, формулировка критериев выбора и анализ возможных альтернатив, однако не способность организовать исполнение, реализацию решения во

многом делает усилия, затраченные на анализ и генерирование решения напрасными. Последним по эффективности является попустительский стиль ПУР. Руководитель, избравший подобную стратегию при столкновении с проблемной ситуацией даже дождавшись, когда решение будет спущено ему сверху, не может организовать группу на реализацию этого решения.

Таким образом, положение о том, что эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик, подтверждено и на примере проведенного исследования. Эмпирически наблюдаемая эффективность стилей ПУР также согласована со степенью организованности структуры личностных качеств. Именно степень организованности структуры, а не количественная выраженность отдельных личностных характеристик и является одной из субъектных детерминант стиля ПУР.

Для описания качественного своеобразия структур наряду с анализом структурных индексов важно проанализировать содержание базовых для данной структуры качеств, тех элементов структуры, которые имеют максимальное число связей с другими элементами, т.е. обладают наибольшим структурным весом. Базовые качества играют наибольшую роль при структурировании всей системы качеств. Все остальные качества синтезированы вокруг них. Вся структура в значительной степени складывается на базе этих качеств, а они выступают как ее интегратор. Смысл базовых качеств состоит в том, что они являются структурообразующими в плане синтеза всех иных качеств; в том, что они суть интегратор структуры индивидуальных качеств [19]. При этом базовые качества могут быть и не связаны непосредственно с внешним критерием, т.е. в нашем случае не коррелировать ни с одной из шкал опросника. Связь этих качеств с результативными показателями более сложна и опосредована. Они, объединяя всю структуру, оказывают влияние и на результат, и что гораздо важнее для данного исследования, на процессуальную сторону деятельности, ее стратегический аспект (в нашем случае на стилевые предпочтения и возможности руководителя при реализации процесса ПУР) посредством интегрирования иных качеств.

Для ситуационного стиля ПУР такими качествами являются: “доминантность” (Е), “смелость” (Н), “склонность к чувству вины” (О). Абсолютные значения данных факторов (табл. 3.2.) группируются вокруг средних популяционных. Поэтому детерминантами формирования ситуационного стиля ПУР является умеренная (оптимальная) представ-

ленность каждого из этих качеств у руководителя. Исключение составляет фактор О. Его значение выше средней популяционной на  $1\sigma$  и самое высокое в исследуемой выборке руководителей. Поэтому, учитывая среднее квадратичное отклонение, оптимальным для формирования ситуационного стиля ПУР индивидуальным значением фактора О будет его попадание в интервал  $[M+0.5\sigma - M+1\sigma]$ .

Для авторитарного стиля ПУР базовыми являются качества “импульсивность” (F), “смелость” (H), “сила Я” (C). Абсолютные величины факторов С и F – средние в границах популяции, а значение фактора H самое высокое в выборке и отличается от среднего популяционного на  $+1\sigma$ . Поэтому, сочетание относительно высоких показателей по фактору H со средними показателями по факторам F и C – предпосылка формирования авторитарного стиля ПУР.

В структуре личностных характеристик соответствующей маргинальному стилю ПУР базовыми выступают качества  $Q_1$  (мятежность), G (групповая конформность) и H (смелость). При сравнении абсолютных средних показателей со средневывборочными и среднепопуляционными обращает на себя внимание фактор  $Q_1$ . Его значение самое низкое для выборки, но среднее для популяции. Таким образом, именно относительный консерватизм – основа формирования маргинального стиля ПУР.

Базовыми для реализаторского стиля ПУР являются качества  $Q_4$  (напряженность) и О (склонность к чувству вины). Количественные показатели по обоим качествам средние в границах и популяции, и выборки. Таким образом, предпосылкой формирования реализаторского стиля ПУР будет являться некоторое оптимальное значение данных факторов.

Базовые для попустительского стиля ПУР – С (сила Я), О (склонность к чувству вины), мятежность ( $Q_1$ ). Значение фактора С – среднее в популяции, но самое низкое в выборке. Значение фактора О – среднее и в популяции, и для выборки. Значение фактора  $Q_1$  – выше среднепопуляционного и самое высокое в выборке. Фактор  $Q_1$  + интерпретируется как либерализм и свободомыслие. Скорее всего, развитость именно этих характеристик и является основой для выбора в качестве механизма реализации процессов ПУР попустительского стиля.

Таким образом, сравнение содержания и значений личностных характеристик, являющихся базовыми, показало, что для каждого стиля ПУР интегрирующей основой его формирования выступают различные качества. В тех же случаях, когда базовым является одно качество (например H для ситуационного, авторитарного и маргинального стилей ПУР или О для ситуационного, реализаторского и попустительского

кого стилей ПУР), различия будут наблюдаться в количественном значении данного фактора.

Заключительным этапом анализа, направленного на поиск качественного своеобразия структур личностных характеристик, релевантных стилям ПУР, является этап сравнения полученных коррелограмм по их гомогенности – гетерогенности. Для этого использовался экспресс-метод  $\chi^2$  [19]. Данный метод требует подсчета структурного веса каждого качества и на этой основе ранжирования качеств (см. табл. 3.4.). Затем вычисляются корреляционные коэффициенты между количественными характеристиками структуры, полученными таким способом. Количество наблюдений (n) в таком случае считается равным количеству единиц в структуре. При использовании опросника 16-PF n равно числу факторов, т.е. 16. Структуры считаются разнородными при отсутствии значимых положительных корреляций.

Таблица 3.4.

**Структурный вес личностных качеств**

Стиль ПУР	Ситуаци- онный		Авторитарный		Маргинальный		Реализаторский		Попустительский	
	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг	вес	ранг
А	14	5	3	14	3	12	8	6.5	0	15
В	0	15	10	6	2	14.5	8	6.5	0	15
С	13	6	14	2.5	3	12	5	10.5	13	1
Е	20	1.5	4	12	9	5.5	5	10.5	5	9.5
F	12	7.5	15	1	4	10	6	8.5	0	15
G	4	11	9	7	14	2.5	4	12	6	7.5
H	20	1.5	14	2.5	14	2.5	9	4	5	9.5
I	5	10	5	10.5	6	8	0	16	8	4
L	0	15	5	10.5	0	16	6	8.5	6	7.5
M	2	12.5	3	14	5	9	9	4	7	5.5
N	9	9	3	14	2	14.5	9	4	7	5.5
O	19	3	12	5	9	5.5	10	2	11	2.5
Q1	12	7.5	8	8	15	1	3	13.5	11	2.5
Q2	2	12.5	0	16	3	12	2	15	2	13
Q3	0	15	7	9	7	7	3	13.5	3	11.5
Q4	16	4	13	4	13	4	15	1	3	11.5

Обработка результатов исследования указанным способом показала статистически достоверную разнородность структур личностных характеристик руководителей, относящихся к выделенным стилевым подгруппам (см. табл. 3.5.). Это свидетельствует о том, что структуры личностных качеств, лежащих в основе выбора руководителя в пользу того или иного стиля принятия управленческих решений являются различными, качественно гетерогенными.

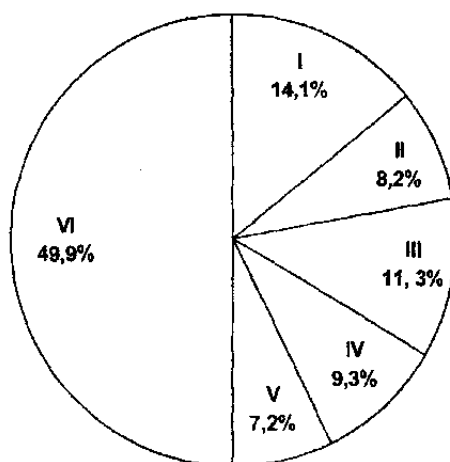
Таблица 3.5

**Корреляционные коэффициенты, отражающие степень  
гомогенности-гетерогенности структур личностных качеств**

Стиль	1	2	3	4	5
1	1.00				
2	.34	1.00			
3	.49	.35	1.00		
4	.38	.24	-.04	1.00	
5	.15	.05	.23	-.07	1.00

Примечание: цифрами обозначены стили принятия управленческих решений: 1 – ситуационный стиль, 2 – авторитарный стиль, 3 – маргинальный стиль, 4 – реализаторский стиль, 5 – попустительский стиль.

Таким образом, обобщая анализ результатов изложенных в данном разделе можно говорить о том, что стиль выработки и принятия управленческих решений детерминирован особенностями именно структурной организации личностных характеристик субъекта управленческой деятельности, их симптомокомплексом.



Примечание:

I – ситуационный стиль;

II – авторитарный стиль;

III – маргинальный стиль;

IV – реализаторский стиль;

V – попустительский стиль;

VI – группа, объединяющая руководителей с промежуточными стилями ПУР.

**Рис. 3.6. Диаграмма представленности стилевых предпочтений  
руководителей (n = 291)**

### 3.2. Гендерная обусловленность стиля принятия управленческих решений

Дальнейшее исследование было направлено на анализ стилевых предпочтений в мужской и женской выборках. Анализировались данные по каждой шкале и по диагностируемым стилям в целом. Оценка статистической значимости разности средних арифметических мужской и женской выборки проводилась с помощью t-критерия Стьюдента. Выборка, на которой проводилась проверка значимости различий, состояла из 64 руководителей мужчин (возраст от 24 до 60 лет) и 62 руководителей женщин (возраст от 24 до 55 лет). В результате проверки различия средних арифметических по обоим шкалам оказались достоверными при  $p < 0,01$ . Результаты проверки представлены в таблице 3.6.

Мужчины-руководители более директивны по отношению к подчиненным и более активны в ситуации принятия решения, в ее продуцировании по сравнению с руководителями-женщинами.

Таблица 3.6.

Значимость различий мужской и женской выборок для шкал опросника "Стиль принятия управленческих решений"

Шкала	Мужчины		Женщины		Значение t критерия
	М	σ	М	σ	
Властность	100,1	16,4	90,56	13,28	4,08
Поведение в проблемной ситуации	120,27	11,73	115,18	14,53	2,47

Примечание: оба показателя t критерия значимы,  $p < 0,01$ .

Анализ стилевых предпочтений мужчин и женщин также подтверждает гендерную детерминированность стиля принятия управленческих решений. Ниже приведена таблица, в которой показано процентное соотношение мужчин и женщин внутри групп, имеющих стилевую выраженность (см. таблицу 3.7.). Общий объем выборки 291 человек (151 мужчина и 140 женщин).

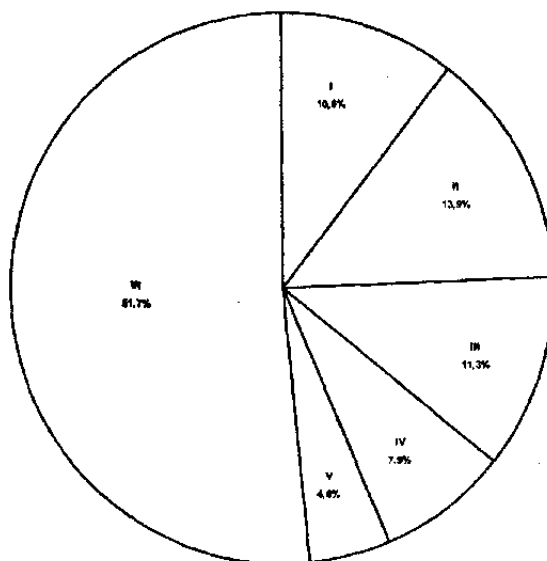
Таблица 3.7.

**Процентное соотношение руководителей, различающихся по полу  
в подгруппах с выраженным стилем**

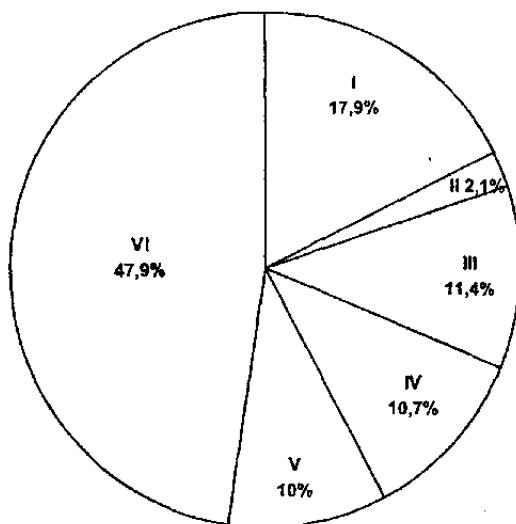
Стиль	Ситуаци- онный	Автори- тарный	Марги- нальный	Реализа- торский	Попусти- ТЕЛЬСКИЙ
Всего от выбоки (%)	14,1	8,2	11,3	9,3	7,2
Мужчины (%)	39,02	87,5	51,5	33,3	44,4
Женщины (%)	60,9	12,5	48,5	66,7	55,6

При относительно равном количестве женщин и мужчин среди “маргиналов” и “попустителей”, наблюдается преобладание мужчин среди тех, кто предпочитает авторитарный стиль ПУР, а преобладание женщин среди тех, кто предпочитает ситуационный и реализаторский стили.

В целом же в выборке руководителей-мужчин на первом месте стоит авторитарный стиль ПУР, затем маргинальный и ситуационный (при условии исключения промежуточных стилей, которые еще требуют дополнительного анализа). Реже всего мужчины делают выбор в пользу попустительской стратегии в ситуации ПР (рис. 3.2).



Мужчины (n = 151)



Женщины (n = 140)

Примечание: I – ситуационный стиль; II – авторитарный стиль;  
 III – маргинальный стиль; IV – реализаторский стиль;  
 V – попустительский стиль; VI – промежуточные стили ПУР.

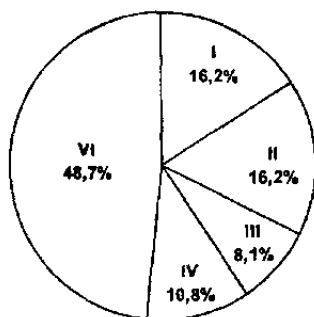
**Рис. 3.7. Диаграммы представленности стилевых предпочтений руководителей, дифференцированных по гендерному основанию**

Приоритетный выбор руководителей-женщин – ситуационный стиль, затем маргинальный и реализаторский. Меньше всего среди них тех, кто предпочитает авторитарный стиль ПУР (рис. 3.7).

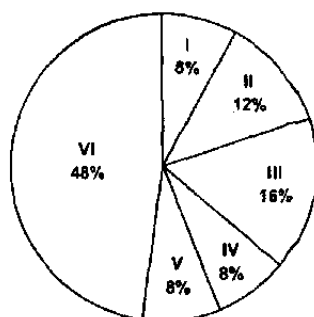
Таким образом, подтверждается предположение о детерминированности стиля ПУР полом руководителя.

### **3.3. Динамика стилевых характеристик процесса принятия управленческих решений**

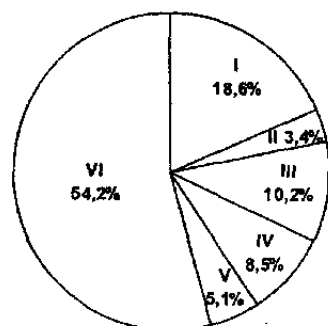
Анализ динамики стилевых предпочтений в зависимости от стажа и возраста руководителей проводился путем дифференциации всего массива данных на группы в соответствии со следующими критериями: по возрасту выделялись группы от 23 лет до 29, от 30 до 39, от 40 до 49 и от 50 и выше (объем всей выборки 173 чел.); по стажу выделялись группы от 1 года до 3 лет, от 4 лет до 7, от 8 до 15 и от 16 и выше (объем всей выборки 167 чел.). Анализировались данные по каждой шкале и по диагностируемым стилям в целом (см. табл. 3.8. - 3.11.).



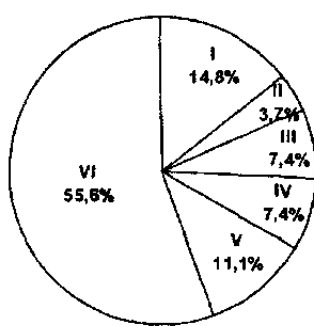
Возраст: 23 – 29 (n = 37)



Возраст: 30 – 39 (n = 50)



Возраст: 40 – 49 (n = 59)



Возраст: 50 и старше (n = 27)

Примечание: I – ситуационный стиль; II – авторитарный стиль; III – маргинальный стиль; IV – реализаторский стиль; V – попустительский стиль; VI – промежуточные стили ПУР.

**Рис. 3.8. Диаграммы представленности стилей ПУР в различных возрастных подгруппах**

Рассмотрим изменения параметров стиля принятия управленческих решений, обусловленные возрастом руководителей. Обработка результатов проводилась с использованием коэффициента ранговой корреляции  $r$  Спирмена, критерия Крускала-Уоллиса  $H$  для оценки различий одновременно между четырьмя выборками по каждому из оснований и критерия Фишера  $\phi^*$  (угловое преобразование Фишера) для оценки попарного сравнения выделенных групп по уровню количественно измеряемого признака.

Абсолютное значение корреляции возраста и показателей по шкале “Властность” равно – 0.16, при заданном объеме выборки данная корреляция значима при  $p \leq 0,05$ . Абсолютное значение корреляции возраста и показателей по шкале “Поведение в проблемной ситуации” равно – 0.14, при заданном объеме выборки данная корреляция значима при  $p \leq 0,1$ . Таким образом, можно говорить о том, что с увеличением возраста руководителя наблюдается тенденция снижения его директивности и склонность к более либеральным отношениям с подчиненными, а также некоторое снижение активности в ситуации ПР.

Таблица 3.8.

**Количественные показатели шкал опросника “Стиль принятия управленческих решений” в различных возрастных группах**

Возраст Шкала	21-29		30-39		40-49		50 и выше	
	М	$\sigma$	М	$\sigma$	М	$\sigma$	М	$\sigma$
Властность	100.6	16.5	95.3	15.6	95.1	12.9	93.3	15.3
Поведение в проблем- ной ситуа- ции	120.9	10.5	116.1	16.0	115.8	11.7	115.1	14.3

Для более детального анализа изменений использовались непараметрические критерии определения достоверности различий. Значения критерия Н Крускала-Уоллиса оказались незначимы как для параметра “Властность”, так и для параметра “Поведение в проблемной ситуации”. Однако попарное сравнение количественных показателей по каждой из шкал опросника с помощью  $\phi^*$  критерия Фишера позволило более детально ответить на вопрос о возможных изменениях стиля принятия управленческих решений, обусловленных возрастом руководителей. По параметру “властность” значительно отличаются подгруппа молодых управленцев “23– 29” от подгруппы “40– 49” ( $p \leq 0.1$ ) и “старшей” подгруппы “50 и выше” ( $p \leq 0.01$ ). Можно полагать, что большая авторитарность молодых управленцев – частный случай феномена “административного рвения”, наблюдаемого как раз у не просто начинающих, а именно у молодых руководителей. Аналогичные значимые различия наблюдаются и по параметру “поведение в проблемной ситуации”. Критерий  $\phi^*$  значим при сравнении подгруппы “23– 29” с остальными подгруппами: “30– 31”  $p = 0.05$ ; “40– 41”  $p = 0.05$ ; “50 и выше”  $p \leq 0.1$ .

Таблица 3.9.

**Процентное соотношение руководителей, с выраженным стилем ПУР в возрастных подгруппах**

Стиль Возраст	Ситуаци- онный	Автори- тарный	Марги- нальный	Реализа- торский	Попусти- ТЕЛЬСКИЙ
23 – 29	16,2	16,2	8,1	10,8	-
30 - 39	8	12	16	8	8
40 – 49	18,6	3,4	10,2	8,5	5,1
50 и старше	14,8	3,7	7,4	7,4	11,1

Таблица 3.10.

**Количественные показатели шкал опросника  
“Стиль принятия управленческих решений” в группах,  
дифференцированных по стажу управленческой деятельности**

Стаж Шкала	1-3		4-7		8-15		16 и выше	
	М	σ	М	σ	М	σ	М	σ
Властность	98.9	14.8	94.2	16.3	95.3	14.5	95.4	13.8
Поведение в проблемной ситуации	118	11.7	116.6	16.3	115.2	13.1	118.1	12.8

При сравнении процентного соотношения руководителей разного возраста в стилевых подгруппах обращает на себя внимание отсутствие “попустителей” среди молодых руководителей. Интерпретация данного факта не может ограничиваться лишь феноменом “административного рвення”. Необходимо учитывать и те социально-экономические изменения, которые происходили в период формирования руководителей, отнесенных к данной возрастной группе. Поэтому, для поиска более конкретного ответа на вопрос о возрастной детерминации стилей ПУР в дальнейшем необходимо лонгитюдное исследование.

Анализ динамики стилей ПУР в зависимости от стажа управленческой деятельности проводился по аналогичной схеме. Корреляции шкал опросника и стажа управленческой деятельности оказались незначимы.

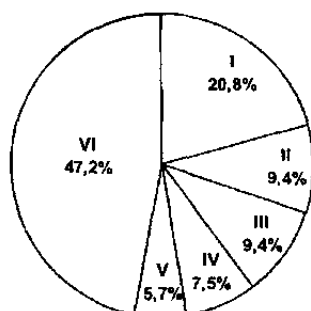
Таблица 3.11.

**Процентное соотношение руководителей, с выраженным стилем ПУР в подгруппах дифференцированных по стажу управленческой деятельности**

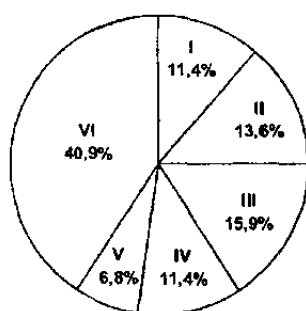
Стаж	Ситуационный	Авторитарный	Маргинальный	Реализаторский	Попустительский
1 – 3	20,8	9,4	9,4	7,5	5,7
4 – 7	11,4	13,6	15,9	11,4	6,8
8 – 15	10	10	7,5	7,5	15
16 и больше	13,3	6,6	10	10	6,6

При попарном сравнении подгрупп с использованием критерия  $\phi^*$  Фишера обнаружилось, что по параметру “властность” значимо различались подгруппы “1–3” и “8–15” ( $p \leq 0.1$ ). По параметру “поведение в проблемной ситуации” критерий  $\phi^*$  значим при сравнении подгрупп “1–3” и “8–15” ( $p \leq 0.1$ ); “4–7” и “8–15” ( $p \leq 0.1$ ). Значимые различия в распределении параметра “поведение в проблемной ситуации”, которые были получены, и сравнение средних арифметических, свидетельствуют о нелинейной U-образной зависимости между стажем управленческой деятельности и степенью избегания-продуцирования ситуаций принятия решения. Кроме того, все значимые различия сконцентрированы вокруг группы “8–15” (профессиональная стабилизация), что свидетельствует о том, что по мере профессионального становления, по мере освоения и закрепления управленческого опыта формируется устойчивый стиль принятия управленческих решений, который остается достаточно стабильным в дальнейшем.

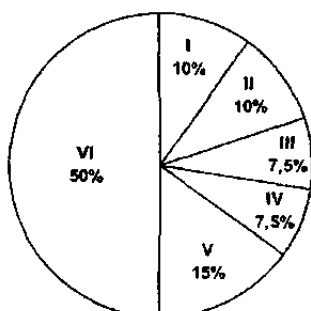
Таким образом, можно сделать вывод о том, что динамика стиля ПУР приходится на начальные этапы карьеры: на адаптационный период и период первичной профессионализации. Далее происходит стабилизация механизмов реализации процессов ПУР, что выражается в сохранении тех стратегий, которые были сформированы ранее.



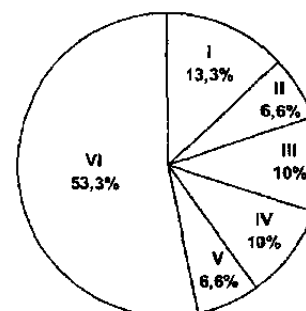
Стаж 1 – 3 года



Стаж 4 – 7 лет



Стаж 8 – 15 лет



Стаж 16 лет и больше

Примечание: I – ситуационный стиль; II – авторитарный стиль; III – маргинальный стиль; IV – реализаторский стиль; V – попустительский стиль; VI – промежуточные стили ПУР.

**Рис. 3.9. Диаграммы представленности стилей ПУР, в подгруппах дифференцированных по стажу управленческой деятельности**

Подводя итог исследованиям, направленным на обнаружение субъектных детерминант стилей принятия управленческих решений можно сделать следующие выводы:

1. Разнообразие стилей принятия управленческих решений обусловлено не аналитической, а структурной организацией релевантных характеристик субъекта управленческой деятельности. В основе каждого стиля принятия управленческих решений лежит определенная структура субъектных характеристик, которая и является субъектным предиктором выбора руководителем стиля ПУР.

2. Структуры личностных качеств, стоящие за тем или иным стилем принятия управленческих решений обладают качественным своеобразием и различаются по степени их организованности, когерентности и дивергентности.

3. Сравнительная эффективность стилей принятия управленческих решений напрямую связана со степенью организованности структуры личностных качеств и определяется ей. Чем более организована, когерентна и дивергентна структура личностных качеств, тем более эффективный стиль принятия управленческих решений предпочитается руководителем.

4. Качественное своеобразие структур личностных черт проявляется и в том, что для каждого стиля ПУР интегрирующей основой его формирования выступают различные личностные характеристики.

5. Выбор стиля принятия управленческих решений детерминирован полом руководителя. Авторитарный стиль принятия управленческих решений в большей степени присущ мужчинам, руководители-женщины предпочитают ситуационный и реализаторский стиль.

6. С увеличением возраста руководителя наблюдается тенденция снижения директивности и склонность к более либеральным отношениям с подчиненными, а также некоторое снижение активности в ситуации ПР.

7. Динамика стиля ПУР приходится на начальные этапы карьеры, далее происходит стабилизация механизмов реализации процессов ПУР, что выражается в сохранении тех стратегий, которые были сформированы ранее.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Стилевые проявления психики многообразны, стилевая сфера является сложной иерархической структурой с нелинейными связями между ее составляющими. Индивидуальный стиль как инструмент организации взаимодействия человека с миром является предметом и теоретических и эмпирических исследований. Наряду с такими понятиями как стиль жизни, когнитивный стиль, индивидуальный стиль деятельности в организационной психологии и психологии менеджмента используется понятие стиль руководства.

В.А. Толочек, анализируя концепции, рассматривающие управленческий стиль, предлагает выделять четыре обобщающих подхода: 1) личностный (поределается выделением индивидуальных особенностей руководителя в качестве главной детерминанты его стиля); 2) поведенческий (связывает стили с поведением руководителя, особенностями его личности, отношениями и мотивами подчиненных); 3) комплексный (выражается в стремлении обобщить наиболее известные детерминанты стиля); 4) структурно-функциональный (характеризуется постановкой вопроса о внутренней организации стиля) [57]. Именно четвертое направление позволяет ответить на прикладные вопросы, связанные с прогнозом поведения руководителя в той или иной ситуации, с анализом динамики стиля, и, наконец, решить проблему эффективности стиля.

Неоднозначность ответа на вопрос о том, какой стиль эффективнее, обусловлена ситуативной поливариативностью управленческой деятельности. Содержание конкретной управленческой ситуации определяет ее субъективную интерпретацию, т.е. когнитивно-эмоциональную репрезентацию ситуации в сознании, которая в свою очередь, и "заставляет" сделать выбор в пользу той или иной поведенческой стратегии (стиля).

Анализ критериев, лежащих в основе каждой из типологий управленческого стиля свидетельствует о том, что специфика процесса принятия управленческих решений обязательно учитывается их авторами. Следовательно, стиль принятия управленческих решений – одна из базовых составляющих стиля управленческой деятельности, требующая детального изучения. Кроме того, ни одна представленная модель не претендует на исчерпывающее описание реальности. Многообразие стилей заставляет исследователей создавать новые классификации, которые бы учитывали уже существующие модели и их соответствие эмпирическим данным. Помимо этой, теоретической проблемы, есть и еще одна проблема, уже скорее прикладного характера, – это

слабая разработанность вопроса о диагностике стилевых различий.

По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию ряда управленческих функций, где принятие решения рассматривается как одна из наиболее существенных, значимых, регулирующих и пронизывающих весь процесс деятельности руководителя функций. Реализация функции принятия управленческих решений опирается на процесс принятия решений. Особенности реализации функции принятия управленческих решений обязательно учитываются при определении индивидуального стиля управленческой деятельности. Стилиевая типология в настоящее время представляется наиболее адекватной при определении субъектных детерминант эффективности управленческой деятельности. Поэтому для решения теоретических и практических задач так необходим инструментарий для диагностики стилей. Стиль управления – это интегральная характеристика стратегий поведения руководителя в разнообразных управленческих ситуациях. Стиль управления складывается из частных стилей: принятия управленческих решений, делового общения, поведения в конфликтной ситуации и т.д. Более детальное изучение стилевых особенностей ПУР должно опираться на классификацию стилей. Необходим инструментарий для диагностики индивидуально-типических предпочтений руководителя в ситуации принятия решений.

Для того, чтобы создать методику опросного типа, необходимо определиться с содержанием диагностического конструкта “стиль принятия управленческих решений”. Содержательная специфика процесса принятия управленческих решений заключается в том, что эти решения не могут быть описаны и раскрыты как что-то одно: только как индивидуальные, или только как групповые решения; или даже как их суммативное объединение. Раскрытие их сущности возможно лишь с позиций понимания управленческих решений как тех и других одновременно, то есть с позиций принципа дополнительности. Поэтому первичный конструкт по необходимости распался на два конструкта второго порядка. Один из них описывал процесс ПР как интериндивидуальный, а другой – как индивидуальный выбор. В качестве характеристик, отражающих интериндивидуальный характер процесса ПУР, выступали: специфика взаимодействия руководителя с подчиненными; уровень допускаемой самостоятельности работников; степень включенности, привлечения группы в сам процесс выработки решения и в процесс его реализации; наличие или отсутствие у подчиненных свободы выбора, свободы действий. Данный конструкт, был условно обозначен как “властность”. В качестве характеристик, отражающих ин-

индивидуальный характер процесса ПУР, выступали: отношение к ситуации принятия решения, степень активности и самостоятельности в проблемной ситуации. Конструкт, описывающий личностную позицию управленца по отношению к проблемной ситуации, был условно обозначен как “поведение в проблемной ситуации”.

Каждый конструкт представлен в виде континуума. Крайними значениями континуума “Властность” являются “либерализм” и “директивность”, а континуума “Поведение в проблемной ситуации” – “избегание ситуаций ПР” и “продуцирование ситуаций ПР”. Ортогональное расположение указанных континуумов позволило выделить пять стилей ПУР, четыре из которых соответствуют попарному сочетанию качеств “либерализм - директивность” и “отказ – продуцирование проблемной ситуации”. Суть пятого стиля – отсутствие какого-либо стилевого предпочтения. Стиль, объединяющий директивность и продуцирование проблемной ситуации, назван авторитарным; директивность и отказ от принятия решения – маргинальным; либерализм и продуцирование проблемной ситуации – реализаторским; либерализм и отказ от принятия решения – попустительским. Пятый вариант обозначается как ситуационный стиль.

Таким образом, описанный конструкт и его составляющие позволяют определить с поведенческими индикаторами каждого стиля, что является отправным моментом при формулировке пунктов первоначального варианта опросника. Следующим шагом в создании тестовой процедуры для диагностики стиля ПУР являлось проведение необходимой и достаточной психометрической проверки разрабатываемой методики.

Первый этап психометрического обоснования заключался в проверке диагностической пригодности утверждений методики. На втором этапе психометрической проверки доказывалась надежность методики. Были проверены два основных вида надежности: надежность по однородности и надежность по устойчивости. Третий этап психометрической проверки заключался в оценке двух основных видов валидности: валидности критериальной и валидности конструктивной. Итогом проведения необходимой психометрической проверки стал опросник, включающий 51 пункт и предварительные нормы для диагностики стилевой принадлежности руководителей.

Наличие инструментария для оценки индивидуально-типологических стилевых особенностей принятия управленческих решений позволяет организовать эмпирические исследования как теоретического, так и прикладного плана. Целью первого такого исследования был поиск личностных характеристик, определяющих ту или иную стилевую при-

надлежность руководителей. В качестве методики диагностики личностных качеств использовался опросник 16-PF. При интерпретации на аналитическом уровне анализу подвергались средние арифметические и стандартные отклонения по каждой шкале 16-PF для каждой группы испытуемых. Таким образом, был получен перечень наиболее типичных личностных особенностей индивидов, принадлежащих к той или иной группе. Однако, средние показатели различались не существенно и поэтому, подобный анализ не позволял оценить меру качественного своеобразия личностных характеристик, стоящих за каждым из выделенных стилей. Для решения этой задачи был необходим иной уровень анализа – структурный. При интерпретации данных на более обобщенном структурном уровне анализировались матрицы интеркорреляции и коррелограммы личностных качеств. Подсчитывались индексы когерентности, дивергентности и общей организованности структуры, анализировалась функциональная роль каждого качества (ведущие и базовые), исследовалось качественное своеобразие структур, лежащих в основе стилевых предпочтений, т.е. определялась степень гомогенности-гетерогенности структур. Сравнение полученных коррелограмм по гомогенности-гетерогенности показало статистически достоверную их разнородность. Это указывало на то, что структуры личностных качеств как субъектных детерминант стиля принятия управленческих решений являются различными, качественно гетерогенными. Таким образом, стало очевидно, что стиль выработки и принятия управленческих решений детерминирован особенностями именно структурной организации личностных характеристик субъекта управленческой деятельности, их симптомокомплексом.

Степень организованности структур личностных качеств, мерой которой является индекс организованности структуры (ИОС), снижается от ситуационного к попустительскому. Эффективность достижения любого внешнего критерия напрямую связана с мерой организованности релевантной структуры субъектных характеристик. Эмпирически наблюдаемая эффективность стилей ПУР также согласована со степенью организованности структуры личностных качеств. Именно степень организованности структуры, а не количественная выраженность отдельных личностных характеристик и является одной из субъектных детерминант стиля ПУР.

Дальнейшее исследование было направлено на анализ стилевых предпочтений в мужской и женской выборках. Была подтверждена гендерная детерминированность стиля принятия управленческих решений. При относительно равном количестве женщин и мужчин среди “марги-

налов” и “попустителей”, наблюдается преобладание мужчин среди “авторитарных” по стилю ПУР управленцев, а преобладание женщин, среди “ситуационистов” и “реализаторов”.

Анализ динамики стилевых предпочтений в зависимости от стажа и возраста руководителей проводился путем дифференциации всей выборки на подгруппы. Было обнаружено, что по мере увеличения возраста происходит снижение показателей по каждой из шкал опросника.

Таким образом, результаты проделанной работы кратко можно отразить в следующих положениях:

1. Стиль управленческой деятельности – сложное интегративное образование, составными элементами которого являются стилевые особенности реализации отдельных управленческих функций.

2. Практически любая управленческая функция опирается на специфический механизм реализации, который, в свою очередь, может быть описан с позиций индивидуально-стилевой типологии. Анализ управленческого стиля и индивидуальной управленческой концепции должны начинаться с диагностики поведенческих (стилевых) особенностей наблюдающихся при реализации определенных управленческих функций.

3. Функция принятия решений – ключевая функция управленческой деятельности. Поэтому, на примере анализа стилиевых механизмов реализации именно этой функции целесообразно рассмотреть алгоритм решения задачи под условным названием “Оценка стилиевых особенностей деятельности руководителя”.

4. Поведение руководителя в проблемных ситуациях характеризуется достаточной устойчивостью, основу которой составляет стиль принятия управленческих решений. Стилиевые особенности, на базе которых реализуется процесс принятия управленческих решений, обладают относительной независимостью от общеправленческих стилей деятельности.

5. Стиль принятия управленческих решений формируется как синтез двух ортогональных поведенческих характеристик: способа организации взаимодействия руководителя с подчиненными и способа поведения руководителя в проблемной ситуации. Данные характеристики выступают параметрами – основаниями для классификации стилей ПУР.

6. Поведение руководителя по каждому из параметров, лежащих в основе классификации, может быть описано в диапазоне от либерализма до директивности и от избегания, отказа от решения проблемных ситуаций до намеренного их продуцирования соответственно.

7. Разнообразие стилей принятия управленческих решений обусловлено не аналитической, а структурной организацией релевантных

характеристик субъекта управленческой деятельности. В основе каждого стиля принятия управленческих решений лежит определенная структура субъектных характеристик.

8. Структуры личностных качеств, стоящие за тем или иным стилем принятия управленческих решений обладают качественным своеобразием и различаются по степени организованности.

9. Сравнительная эффективность стилей принятия управленческих решений напрямую связана со степенью организованности структуры личностных качеств и определяется ей. Чем более организована, когерентна и дивергентна структура личностных качеств, тем более эффективный стиль принятия управленческих решений предпочитается руководителем.

10. Параметры, лежащие в основе классификации стиля принятия управленческих решений имеют меру индивидуальной выраженности, что открывает принципиальную возможность их квантификации посредством психометрического инструментария и позволяет диагностировать стиль принятия управленческих решений, сочетая попарно индивидуальные показатели по каждому из параметров.

11. Понятие “стиль принятия управленческих решений” рассмотрено как психодиагностический конструкт, распадающийся на два конструкта второго порядка: “властность” и “поведение в проблемной ситуации”.

12. Проведена необходимая и достаточная психометрическая верификация опросной методики, разработанной для диагностики стиля принятия управленческих решений. Этапы психометрической проверки: анализ пунктов, проверка надежности по однородности и по устойчивости, оценка конструктивной и критериальной валидности.

13. Выбор стиля принятия управленческих решений детерминирован полом руководителя. Авторитарный стиль принятия управленческих решений в большей степени присущ мужчинам, руководители-женщины предпочитают ситуационный стиль. По некоторым стилям существует неравномерная представленность руководителей-мужчин и руководителей-женщин, в группе имеющей авторитарный стиль ПУР (соотношение мужчин и женщин – семь к одному) и в группе, имеющей реализаторский стиль (соотношение мужчин и женщин – один к двум).

14. Динамика стиля принятия управленческих решений наблюдается в начале карьеры и при переходе от возраста ранней зрелости к середине жизни. Затем происходит стабилизация стилевых предпочтений, которые остаются устойчивыми на протяжении последующих лет.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адлер А. Понять природу человека. СПб.: Академический проект, 2000. 254 с.
2. Анастаси А. Психологическое тестирование. В 2-х т. М.: Педагогика, 1980. Т.1. 230с. Т.2. 287 с.
3. Анастаси А., Урбина С. Психологическое тестирование. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
4. Бажин Е.Ф. и др. Метод исследования уровня субъективного контроля // Психологический журнал. 1984. №3. С. 152–162.
5. Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. Киев: Наукова думка, 1990. 240 с.
6. Бодалев А.А. О согласовании характеристик руководителя с характеристикой руководимой им общности людей // Социальные и психологические проблемы управления. Л.: ЛГУ, 1989. С. 54–68
7. Бороздина Л.В., Данилова Е.Е. О различии в характеристиках уровня притязаний мужчин и женщин // Вестник МГУ. 1987. Сер.14. №2. С.31–40.
8. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психологической диагностике. СПб.: Питер, 1998. 222 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1999. 527с.
10. Гайда В.К., Захаров В.П. Психологическое тестирование. Л.: ЛГУ, 1982. 143 с.
11. Ерина С.И. Теоретический анализ деятельности руководителя первичного коллектива с позиций ролевого конфликта // Мышление и общение в производственной деятельности. Ярославль: ЯрГУ, 1981. С. 104–114.
12. Журавлев А.Л. Психология совместной деятельности в условиях организационно-экономических изменений. Дис. ... докт. психол. наук. М., ИП РАН, 1999. 132 с.
13. Журавлев А.Л., Рубахин В.Ф., Шорин В.Г. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом. М.: ИУНХ, 1976. 120 с.
14. Захаров В.П. Модификация опросника для определения стиля руководства коллективом // Методики социально-психологической диагностики личности и группы. М.: МГУ, 1990. С.69–78.
15. Ильин Е.П. Стиль деятельности: Новые подходы и аспекты // Вопросы психологии. 1988. № 6. С. 85–93
16. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности. Ярославль: ЯрГУ, 1991. 152 с.

17. Карпов А.В. Психология принятия межличностных решений. Ярославль: ЯрГУ, 1993. 90 с.
18. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. М.: Юристъ, 1998. 440 с.
19. Карпов А.В. Методологические основы психологии принятия решения. Ярославль: ЯрГУ, 1999. 232 с.
20. Карпов А.В. Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2000. 584 с.
21. Карпов А.В., Маркова Е.В. Стилиевые характеристики управленческих решений // Социальная психология: практика, теория, эксперимент, практика. Ярославль: ЯрГУ, 2000. Т.2. С. 35–41.
22. Карпов А.В., Маркова Е.В. Стиль процесса принятия управленческих решений и эффективность руководства // Психология инновационного управления социальными группами и организациями. М.-Кострома: Костр. гос. ун-т, 2001. С. 169–172.
23. Китов А.И. Психологические особенности принятия управленческих решений. М.: Знание, 1983. 80 с.
24. Климов Е.А. Индивидуальный стиль деятельности в зависимости от типологических свойств нервной системы. Казань: Казанск. гос. ун-т., 1969. 287 с.
25. Когнитивные стили // Тезисы научно-практического семинара / Под ред. В.В. Колги. Таллинн, 1986. 252 с.
26. Коломинский Я.Л., Попова И.С. Методика оценки стиля делового общения руководителя с исполнителями. // Совместная деятельность в условиях организационно-экономических изменений. М.: ИП РАН, 1997. С. 63–74.
27. Коростелина К. Стилиевые особенности принятия решения. // Стиль человека: психологический анализ. М.: Смысл, 1998. С.174–189.
28. Крайг Г. Психология развития. СПб.: Питер, 1999. 560 с.
29. Кузьмин Е.С., Викторов Н.А., Чугунова Э.С. Методы индивидуальной и групповой оценки личности инженера в автоматизированных системах управления разрабатывающих предприятий (АСУРП). / Методология и методы социальной психологии. М.: Наука, 1977. С. 157–172.
30. Кулюткин Ю.Н. Эвристические методы в структуре решений. М.: Педагогика, 1996. 352 с.
31. Кулюткин Ю.Н., Сухобская Г.С. Развитие творческого мышления школьников. Л.: Знание, 1967. 38 с.
32. Левин К. Теория поля в социальных науках. СПб.: Речь, 2000. 368 с.

33. Личностная анкета KUD / Сост. В.Е. Орел, В.И. Чирков. Ярославль: ЯрГУ, 1987. 24 с.
34. Майерс Д. Социальная психология. СПб.: Питер, 1999. 688 с.
35. Макклеланд Д. Мотивация достижения. / Прикладная социология и менеджмент. М.: МГУ, 1998. С. 212–221.
36. Маркова Е.В. Некоторые стилевые особенности управления группами, разделенными по гендерному основанию // Социальная психология: практика, теория, эксперимент, практика. Ярославль: ЯрГУ, 2000. Т.2. С. 236–238.
37. Маркова Е.В. Динамика стилей принятия управленческих решений // Научный поиск. Вып. 2. Ярославль: ЯрГУ, 2001. С.132–138.
38. Маркова Е.В. Личностные детерминанты стиля принятия управленческих решений // Проблемы социальной психологии XXI столетия. Ярославль: ЯрГУ, 2001. Т.1. С. 92–96
39. Маркова Е.В. Индивидуально-типологические закономерности стиля принятия управленческих решений. Дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, ЯрГУ, 2001. 184 с.
40. Мерлин В.С. Очерки интегрального исследования индивидуальности. М.: Педагогика, 1986. 256 с.
41. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998. 800 с.
42. Моросанова В.И. Индивидуальный стиль саморегуляции: феномен, структура и функции в произвольной активности человека. М.: ИП РАН, 1998. 192 с.
43. Муздыбаев К. Психология ответственности. М.: Наука, 1983. 240 с.
44. Мюнстенберг Г. Основы психотехники. В 2-х т. Т.1. СПб.: П.Э.Т., 1996. 352 с.
45. Нормы профессиональной этики для разработчиков и пользователей психодиагностических методик. Стандартные требования к психологическим тестам / Сост. А.А. Рукавишников и др. Ярославль: Дебют, 1991. 32 с.
46. Общая психодиагностика / Под ред. А.А. Бодалева, В.В. Столина. М.: МГУ, 1982. 303 с.
47. Орлов Ю.М., Шкуркин В.М., Орлова Л.П. Построение тест-опросника для измерения потребности в достижении // Вопросы экспериментальной психологии и ее истории. М.: Просвещение, 1974. С. 96–104.
48. Пособие по применению личностного опросника 16PF / Сост. А.А. Рукавишников, М.В. Соколова. Ярославль: ННЦ Психодиагностика, 1995. 43 с.

49. Рукавишников А.А. Опросник межличностных отношений. Руководство. Ярославль: НПЦ "Психодиагностика", 1992. 47 с.
50. Русалинова А.А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как объект и субъект управления. Л.: ЛГУ, 1980. С. 97–113.
51. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. СПб.: СПбГУ, 1999. 224 с.
52. Сенин И.Г. Психодиагностика ценностно-ориентационной сферы личности как метод социально-психологического исследования. Дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, ЯрГУ, 2000. 186 с.
53. Сидоренко Е.В. Комплекс неполноценности и анализ ранних воспоминаний в концепции Альфреда Адлера. СПб., СПбГУ, 1993. 152 стр.
54. Танненбаум Р., Массарик Ф. Участие подчиненных в процессе принятия управленческих решений // Прикладная социология и менеджмент. М.: МГУ, 1998. С. 222–229.
55. Танненбаум Р., Шмидт У. Как выбрать модель руководства? // Прикладная социология и менеджмент. М.: МГУ, 1998. С. 195–211.
56. Теплов Б.М. Проблемы индивидуальных различий. М.: АПН РСФСР, 1961. 555 с.
57. Толочек В.А. Стили профессиональной деятельности. М.: Смысл, 2000. 199 с.
58. Холодная М.А. Когнитивные стили как проявление своеобразия индивидуального интеллекта. Киев: УМКВО, 1990. 75 с.
59. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, 1999. 608 с.
60. Чимбеленге К.У. Процессы адаптации и реадaptации в структуре профессионализации личности. Дис. ... канд. психол. наук. Ярославль, ЯрГУ, 1996. 206 с.
61. Шадриков В.Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Наука, 1982. 185 с.
62. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом. М.: Педагогика, 1982. 208 с.
63. Blake R.R., Moyton J.S. Building a dynamic corporation through grid; organization development. Reading: Addison-Wesley Publ. Co., 1969. 120 p.
64. Cohen R.J., Swerdlik M.E., Phillips S.M. Psychological Testing and assessment. Mountain View, California: Mayfield Publishing, 1996. 798 p.
65. Fiedler F. A theory of leadership of effectiveness. New York: McGraw-Hill, 1967. 310 p.
66. Hinderliter C., Misanin J. Elementary Statistics for Psychology Students. New York: McGraw-Hill, 1996. 450 p.

67. Hersey R., Blanshard K. Management and organizational behavior. Utilizing human resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982. 345 p.
68. Hous R., Mitchell T. Path-goal theory of leadership // J. of Contemporary Business. 1974. V.3 (4). P. 81-97.
69. Kaplan R., Saccuzzo D. Psychological Testing. Principles, Applications and Issues. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing, 1993. 680 p.
70. Likert R. New patterns of management. New York: McGraw-Hill, 1961. 279 p.
71. Tannenbaum R., Schmidt W.H. Retrospective Commentary // Harvard Business Rev. 1973. V. 51. №3. P. 162-180.
72. Vroom V., Yetton P. Leadership and decision-making. Pittsburgh: Univ. of Pittsburgh Press, 1973. 233 p.

# Опросник Р.Блейка и Дж. Моутон “Стиль деятельности менеджера”

**Порядок работы:** Изучение стиля производится либо методом самооценки, либо методом экспертной оценки. При экспертной оценке применяется классическая схема – “сверху”, “сбоку”, “снизу”. Минимальное количество экспертов – 7 человек. Метод экспертного оценивания позволяет получить более достоверные результаты.

**Инструкция:** Предлагаемые Вам утверждения касаются разных аспектов поведения руководителя. Оцените, насколько они справедливы для данного руководителя, поставив крестик в соответствующую графу.

№	Утверждения	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никог- да
1	Я действую как представитель этого коллектива					
2	Я предоставляю членам коллектива полную свободу в выполнении работы					
3	Я поощряю применение единообразных способов работы					
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению					
5	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе					
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают наиболее целесообразным					
7	Я поддерживаю высокий темп работы					
8	Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий					
9	Я разрешаю возникающие в коллективе конфликты					
10	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.					
11	Я решаю сам, что и как должно быть сделано					
12	Я уделяю основное внимание показателям производственной деятельности					
13	Я распределяю поручения подчиненным, исходя из производственной необходимости					
14	Я способствую разным изменениям в производственном коллективе					
15	Я тщательно планирую работу своего коллектива					
16	Я не объясняю подчиненным свои действия и решения					
17	Я стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения - для их пользы					
18	Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы					

Обработка и интерпретация результатов: подсчитывается количество совпадений с ключом. Шкала “Ориентация на персонал” – “Всегда” и “Часто” 1, 2, 4, 6, 14, 17, 18; “Редко” и “Никогда” 10, 16. Шкала “Ориентация на задачу” – “Всегда” и “Часто” – 3, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 15; “Редко” и “Никогда” – 9.

### **Психодиагностическая методика опросного типа “Стиль принятия управленческих решений”**

**Порядок работы:** Опросник рассчитан на самооценку. Испытуемому выдается инструкция и бланк методики. Текст опросника позволяет оценить стиль принятия управленческих решений как у работающих менеджеров, так и у тех сотрудников, выдвижение которых на управленческие должности только планируется.

#### **Инструкция:**

Как Вы хорошо знаете, управленческая деятельность сложна и многообразна. У каждого руководителя свои собственные приемы и методы эффективной работы. Единого рецепта нет. Сколько руководителей, столько и подходов к решению проблем. Для того чтобы больше узнать о специфике управленческой деятельности, о том, какими способами руководители добиваются поставленных целей, мы просим Вас принять участие в нашем исследовании.

Нам очень важно узнать Ваше мнение по ряду вопросов. Прочтите, пожалуйста, каждое из утверждений, которые приведены ниже и решите – согласны Вы с ним или не согласны, совпадает оно с Вашей позицией или не совпадает. При ответах используйте шкалу от –3 до +3 баллов.

3 балла Вы присваиваете тем суждениям, которые целиком совпадают с Вашим мнением, с которыми Вы полностью согласны;

2 балла – согласны;

1 балл – если Вы считаете, что с этим суждением, пожалуй, можно согласиться;

0 – однозначно да или нет, не скажешь, ни да, ни нет;

– 1 балл – вряд ли с этим можно согласиться;

– 2 балла – не согласен;

– 3 балла – абсолютно не согласен.

Для того, чтобы результаты исследования были максимально полными, очень важно узнать, что думаете, и как поступаете именно Вы, интересна не общепринятая, а Ваша точка зрения, Ваше мнение. Поэтому при ответах опирайтесь на свой опыт работы, на свою практику и старайтесь отвечать быстро.

Заранее благодарим Вас за участие. Если все понятно, то Вы можете приступать к работе над опросником.

**Текст методики диагностики стиля принятия управленческих решений:**

1. Руководители больше устают и чаще, чем их подчиненные, чувствуют себя вымотанными.

2. Со временем любая проблема разрешается сама собой.

3. Дело только выиграет, если подчиненных чаще хвалить и реже наказывать.

4. Гуманисту трудно стать хорошим руководителем.

5. За ошибки команды должен отвечать руководитель.

6. Цель действительно оправдывает средства.

7. Каждодневная рутина – та тяжелая ноша, от которой руководителю не избавиться при всем желании.

8. Если руководитель часто привлекает подчиненных к обсуждению проблем, то он плохо справляется со своими обязанностями.

9. То, что все вокруг быстро изменяется, делает работу руководителя еще более интересной.

10. Руководитель не имеет права на слабость.

11. В управленческой деятельности лучший способ обороны - наступление.

12. “Тише едешь, дальше будешь” – правило, которому руководитель должен неукоснительно следовать

13. Когда руководитель отсутствует, подчиненные начинают хуже работать.

14. Руководитель остается руководителем всегда и везде.

15. Все, что требуется от подчиненных – это исполнительность.

16. Молодому управленцу для успешной карьеры обязательно нужно вырабатывать командный голос.

17. Можно закрыть глаза на непрофессионализм подчиненного, если он, при этом, очень хороший человек.

18. Для пользы дела нужна жесткая субординация между руководителем и подчиненными.

19. В идеале успешным можно считать того руководителя, который устраивает всех членов группы.

20. Решение стратегических, перспективных проблем гораздо важнее, чем решение текущих, каждодневных вопросов.

21. Почти каждая проблема должна выноситься на обсуждение в коллектив.

22. Если подчиненные испытывают трепет перед руководителем, значит, они его уважают.

23. Учить плавать можно и не умея самому держаться на воде.
24. Риск в управлении недопустим.
25. Наказание – очень эффективный способ воспитания.
26. Налоги в нашей стране такие, что нет ничего зазорного в их частичной неуплате.
27. Люди в своем большинстве ленивы, поэтому их приходится заставлять работать.
28. В большинстве случаев руководитель должен оставаться вне критики.
29. Для руководителя важно сделать подчиненных своими друзьями.
30. Для успеха дела руководитель должен постоянно генерировать новые идеи.
31. Надо больше доверять рядовым членам коллектива, они сами знают, что и как нужно делать.
32. Успех приходит к тому, кто способен рисковать.
33. Исполнители обязательно должны участвовать в процессе выработки решения.
34. Руководителю совсем не обязательно быть примером во всем для своих подчиненных.
35. Лучше лишний раз, даже без повода, похвалить человека, чем наказать, пусть и за провинность.
36. Чем больше свободы предоставляется подчиненным, тем лучше.
37. Залог успеха любого дела – в контроле за теми, кому это дело поручено.
38. В такое сложное время как наше, от того, какое именно решение примет руководитель не зависит практически ничего.
39. Ожидая распоряжений сверху, руководители среднего звена упускают свой шанс продвинуться по карьерной лестнице.
40. Было бы желание - и тогда горы можно свернуть.
41. Принципиально новое, необычное решение проблемы чаще всего предпочтительнее, чем старое, консервативное.
42. Жесткие меры в управлении недопустимы.
43. Безработица – это величайшее зло.
44. Обстоятельства сильнее нас.
45. Если руководителю и требуется совет, когда он принимает решение, то это, прежде всего совет эксперта, совет независимого специалиста
46. В управленческой деятельности инициатива действительно наказуема.

47. Чтобы бизнес хорошо развивался, нужна армейская дисциплина.  
 48. Руководитель может хорошо работать только в стабильном обществе со стабильной экономикой, когда все предсказуемо.  
 49. Обязательная характеристика хорошего руководителя – это требовательность к подчиненным.  
 50. Его величество случай – вот что определяет исход дела.  
 51. Это нормально, когда подчиненные считают своего руководителя жестким и даже жестоким.

### Ключ для обработки результатов:

#### Шкала “Властность”

Прямые пункты: 4, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 45, 47, 51

Обратные пункты: 3, 29, 31, 33, 35, 36

#### Шкала “Поведение в проблемной ситуации”

Прямые пункты: 5, 9, 30, 32, 37, 39, 40, 41, 49

Обратные пункты: 2, 7, 12, 17, 19, 21, 24, 28, 38, 42, 43, 44, 46, 48, 50

По каждой шкале подсчитывается суммарный балл. Процедура подсчета суммарного балла состоит в следующем. Ответам испытуемых на прямые пункты опросника приписывается балл на основе следующего соотношения:

ответ	-3	-2	-1	0	1	2	3
балл	1	2	3	4	5	6	7

Ответам испытуемых на обратные пункты опросника приписываются баллы на основе соотношения:

ответ	-3	-2	-1	0	1	2	3
балл	7	6	5	4	3	2	1

### Критерии для классификации руководителей на основе методики

#### “Стиль принятия управленческих решений”

Стиль	Властность	Поведение в ситуации ПР
«Попустительский»	< 88 баллов M-0,5y	< 111 баллов M-0,5y
«Маргинальный»	> 103 балла M+0,5y	< 111 баллов M-0,5y
«Реализаторский»	< 88 баллов M-0,5y	> 124 балла M+0,5y
«Авторитарный»	> 103 балла M+0,5y	> 124 балла M+0,5y
«Ситуационный»	От 88 до 103 баллов	От 111 до 124 баллов

## Методика “Стиль делового общения руководителя с исполнителями” Я.Л. Коломинского, И.С. Поповой

**Порядок работы:** Разработаны два варианта анкеты – экспертный и самооценочный. Необходимое количество экспертов – 7 человек (необходимый минимум). Каждый вариант состоит из четырех блоков вопросов: блока общих коммуникативных умений; блока фронтального общения, блоков эмоционально-диадического и официально-диадического общения. Экспертам или руководителю предлагается бланк анкеты и инструкция.

### Анкета экспертной оценки стиля делового общения руководителя с исполнителями.

**Инструкция:** Уважаемый товарищ! Вы знаете по своему опыту, как велико значение товарища по работе, его личных качеств, особенностей общения для Вашего настроения, результатов совместного труда.

В Вашем цехе проводится психологическое исследование, конечной целью которого является выработка рекомендаций по оптимальному подбору людей в различные производственные коллективы: бригады, звенья и т.п., для обеспечения более эффективного выполнения совместной деятельности и достижения в коллективе хороших взаимоотношений, благоприятного психологического климата.

Просим принять участие в исследовании и ответить на предлагаемые вопросы. Ваши ответы будут использоваться только в научных целях и оглашению не подлежат.

Прочитайте внимательно вопросы, характеризующие различные стороны общения и ответьте на них.

Заранее благодарим за помощь!

Ваш руководитель умеет хорошо организовывать совместную работу:

Ваш руководитель умеет хорошо организовывать совместную работу:

1. учитывая интересы производства  
да                      иногда                      нет
2. учитывая интересы работающих  
да                      иногда                      нет
3. В трудных ситуациях умеет снимать нервное перенапряжение своих подчиненных  
да                      иногда                      нет
4. У него хватает терпения выслушивать своих подчиненных  
да                      иногда                      нет

5. Советуется с подчиненными по производственным вопросам  
да иногда нет
  6. Умеет создавать у подчиненных хорошее рабочее настроение  
да иногда нет
  7. Предпочитает держаться со своими подчиненными на расстоянии, сохранять дистанцию  
да иногда нет
  8. Знает, чем увлекаются его подчиненные  
да иногда нет
- Ваш руководитель предпочитает общаться с подчиненными:
9. один на один  
да иногда нет
  10. с группой людей  
да иногда нет
  11. со всем коллективом сразу  
да иногда нет
  12. При распределении заданий объясняет их цель и смысл  
да иногда нет
  13. Обсуждает с подчиненными свои личные дела  
да иногда нет
  14. Обменивается с подчиненными мыслями о жизни, так называемой «жизненной философией»  
да иногда нет
  15. Вступает чаще всего в контакт только в случае производственной необходимости  
да иногда нет
- В общении с подчиненными Ваш руководитель предпочитает
16. дружеский тон  
да иногда нет
  17. деловой или дружеский тон в зависимости от ситуации  
да иногда нет
  18. деловой официальный тон  
да иногда нет
  19. Умеет легко устанавливать нужные ему контакты с людьми  
да иногда нет
- Выступая перед коллективом, Ваш руководитель охотнее всего ориентируется
20. на 102-х человек  
да иногда нет
  21. на группу людей  
да иногда нет
  22. на всю аудиторию в целом.  
да иногда нет
  23. Подчиненные рассказывают своему руководителю о личных делах  
да иногда нет
  24. При распределении заданий руководитель учитывает личные качества своих подчиненных  
да иногда нет

25. Прежде чем отдать распоряжение, имеющее важное значение, руководитель старается получить одобрение подчиненных

да иногда нет

В работе Вашего руководителя с подчиненными больше времени занимает общение:

26. один на один (индивидуальное)

да иногда нет

27. с группой людей

да иногда нет

28. со всеми подчиненными сразу

да иногда нет

В ситуации, когда возможны различные варианты решения вопроса, Ваш руководитель предпочитает обсуждать его с подчиненными:

29. один на один

да иногда нет

30. с группой людей

да иногда нет

31. со всем коллективом сразу

да иногда нет

32. Умеет создавать доверительную обстановку

да иногда нет

33. Руководитель старается сплотить своих сотрудников для более эффективного решения задач

да иногда нет

34. Умеет найти индивидуальный подход в каждом подчиненному

да иногда нет

35. Уделяет внимание и время подчиненным независимо от своих личных симпатий

да иногда нет

36. Пользуется авторитетом среди подчиненных

да иногда нет

37. Способен по-деловому провести собрание и выступить сам

да иногда нет

38. Умеет организовать коллективное обсуждение вопросов дисциплины, плана и т.д.

да иногда нет

39. Руководитель старается сделать так, чтобы подчиненным было проще общаться с ним

да иногда нет

40. Руководитель дружелюбен и легко доступен для окружающих

да иногда нет

41. В разговоре он предпочитает говорить сам.

да иногда нет

42. Он умеет выслушать собеседников

да иногда нет

43. Руководитель больше заботится о выполнении плана, чем о взаимоотношениях людей  
да иногда нет
44. При решении разных вопросов он больше ориентируется на свое мнение, чем на мнение подчиненных  
да иногда нет
45. Руководитель устанавливает близкие эмоциональные контакты с подчиненными  
да иногда нет
46. Он обращается с подчиненными как с равными себе  
да иногда нет

**Обработка и интерпретация** данных анкеты экспертной оценки стиля делового общения руководителя с исполнителями.

Каждому ответу “да” соответствует оценка в 3 балла, ответу “иногда” – 2 балла и ответу “нет” – 1 балл.

Подсчитывается сумма баллов по каждому блоку, и затем в зависимости от набранной суммы, оценивается уровень выраженности характеристик стиля делового общения. Количество пунктов анкеты в разных блоках не совпадает, поэтому суммы их оценок будут различными. Уровень выраженности оцениваемых экспертами показателей представлен ниже.

Общие коммуникативные умения: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 12, 19, 24, 25, 33, 35, 36, 39, 42, 46.

Эмоционально-диадическое общение: 8, 9, 13, 14, 16, 20, 23, 26, 29, 32, 34, 40, 45

Официально-диадическое общение: 7, 9, 15, 18, 20, 26, 29, 43

Фронтальное общение: 7, 11, 15, 18, 22, 27, 30, 31, 37, 38, 41, 43, 44

**Таблица выраженности коммуникативных умений руководителей**  
(по сумме набранных баллов)

Уровень выраженности	Общие организаторские способности	Вид общения		
		Эмоционально- диадический	Официально- диадический	Фронтальный
Высокий	51-47	39-36	36-34	36-34
Выше среднего	46-39	35-30	33-28	33-28
Средний	38-29	29-22	27-21	27-21
Ниже среднего	28-22	21-16	20-15	20-15
Низкий	21-17	15-13	14-12	14-12

# **Анкета самооценки стиля делового общения руководителя с исполнителями**

**Инструкция:** Уважаемый товарищ! Вы знаете по своему опыту, как важно для Вас умение общаться с подчиненными. Ответив на вопросы предлагаемой анкеты, Вы сможете оценить свои навыки в этой области.

Прочитайте, пожалуйста, внимательно вопросы и обведите тот вариант ответа, с которым Вы согласны в наибольшей мере.

1. Удастся ли Вам терпеливо выслушивать своих подчиненных?  
да                      иногда                      нет
2. Считаете ли Вы нужным вступать в контакт с подчиненными только в случае деловой необходимости?  
да                      иногда                      нет
3. Удастся ли Вам снимать нервное напряжение у подчиненных в трудной ситуации?  
да                      иногда                      нет
4. Считаете ли Вы возможным обсуждать с подчиненными свои личные дела?  
да                      иногда                      нет
5. Считаете ли вы нужным объяснять подчиненным цель и смысл заданий?  
да                      иногда                      нет
6. Обмениваетесь ли Вы с подчиненными мыслями о жизни, так называемой "жизненной философией"?  
да                      иногда                      нет
7. Обсуждаете ли Вы с подчиненными свои интересы, увлечения в сфере досуга?  
да                      иногда                      нет
8. Считаете ли вы нужным знание своих подчиненных в личном плане?  
да                      иногда                      нет  
Когда Вы выступаете перед своими подчиненными:
9. Вы ориентируетесь на одного-двух человек ?  
да                      иногда                      нет
10. Вы ориентируетесь на определенную группу?  
да                      иногда                      нет
11. Вы ориентируетесь на всю аудиторию в целом?  
да                      иногда                      нет
12. Легко ли Вы устанавливаете контакты с нужными Вам людьми?  
да                      иногда                      нет  
В общении с подчиненными Вы предпочитаете:
13. Дружеский тон?  
да                      иногда                      нет
14. Деловой, официальный тон?  
да                      иногда                      нет
15. Советуетесь ли Вы с подчиненными по производственным вопросам?  
да                      иногда                      нет
16. Считаете ли Вы нужным для руководителя соблюдение дистанции при общении с подчиненными?  
да                      иногда                      нет

17. Знаете ли Вы, чем увлекаются Ваши подчиненные?

да                      иногда                      нет

18. Удастся ли Вам найти индивидуальный подход к каждому подчиненному?

да                      иногда                      нет

Как Вы считаете, в Вашей работе с подчиненными больше времени занимает общение:

19. Один на один (индивидуально)?

да                      иногда                      нет

20. С группой людей?

да                      иногда                      нет

21. Со всеми подчиненными сразу?

да                      иногда                      нет

В ситуации, когда возможны различные варианты решения вопроса, предпочитаете ли Вы обсуждать их с подчиненными?

22. Один на один?

да                      иногда                      нет

23. С группой людей?

да                      иногда                      нет

24. Со всем коллективом сразу?

да                      иногда                      нет

25. Уделяете ли Вы внимание и время подчиненным независимо от своих личных симпатий?

да                      иногда                      нет

26. Охотно ли Вы проводите собрания и выступаете сами?

да                      иногда                      нет

27. Удастся ли Вам организовать коллективное обсуждение вопросов, связанных с дисциплиной, сроками выполнения заданий и т.д.?

да                      иногда                      нет

28. Как Вы думаете, нужно ли руководителю общаться с подчиненными как с равными себе?

да                      иногда                      нет

29. Считаете ли Вы нужным прилагать усилия для того, чтобы подчиненным было проще общаться с Вами?

да                      иногда                      нет

30. Как Вы думаете, всегда ли Вы в достаточной мере дружелюбны и доступны для окружающих?

да                      иногда                      нет

31. Прежде чем отдать распоряжение, имеющее важное значение, считаете ли Вы нужным получить одобрение подчиненных?

да                      иногда                      нет

32. Считаете ли Вы важным для эффективного решения задач сплоченность подчиненных?

да                      иногда                      нет

33. Прилагаете ли Вы усилия, чтобы создать доверительную обстановку?

да                      иногда                      нет

34. При решении вопросов, связанных с выполнением плана, всегда ли Вы принимаете во внимание взаимоотношения людей в коллективе?  
 да                      иногда                      нет
35. Всегда ли Ваши подчиненные понимают Вас  
 да                      иногда                      нет
36. При решении вопросов Вы больше ориентируетесь на свое мнение, чем на мнение подчиненных?  
 да                      иногда                      нет
37. Нужны ли Вам близкие эмоциональные контакты с сотрудниками?  
 да                      иногда                      нет  
 Что Вы предпочитаете в разговоре:
38. Говорить сами?  
 да                      иногда                      нет
39. Слушать других?  
 да                      иногда                      нет

**Обработка и интерпретация** данных анкеты самооценки стиля делового общения руководителя с исполнителями.

Каждому ответу “да” соответствует оценка в 3 балла, ответу “иногда” – 2 балла и ответу “нет” – 1 балл.

Подсчитывается сумма баллов по каждому блоку.

Общие коммуникативные умения: 1, 2, 5, 8, 12, 15, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35

Эмоционально-диадическое общение 4, 6, 7, 9, 13, 17, 18, 19, 20, 23, 34, 37, 39

Официально-диадическое общение 8, 9, 14, 16, 20, 23, 36, 38

Фронтальное общение 3, 10, 11, 14, 16, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 36, 38

Каждому ответу “да” соответствует оценка в 3 балла, ответу “иногда” – 2 балла и ответу “нет” – 1 балл

# Качественная оценка видов делового общения

Общие коммуникативные умения	39-34 балла – руководитель понимает людей, хорошо к ним относится и уместно ими управлять, считаясь с их мнением и достоинством	33-24 балла – у руководителя есть некоторые проблемы в работе с людьми	Менее 23 баллов – руководителю тяжело общаться с подчиненными, а им с ним
Эмоциональное диалогическое общение	39-34 балла – отношения руководителя с подчиненными носят дружеский характер,	33-24 балла – в отношениях руководителя и подчиненных есть небольшое отчуждение. Причины могут быть различными: и большая разница в возрасте, и должностная дистанция, которой руководитель намеренно придерживается, и т.д.	Менее 23 баллов – руководитель очень далек от интересов своих подчиненных, даже игнорирует их, что вызывает такое же отношение к нему со стороны группы
Официальное диалогическое общение	24-20 баллов – явно выраженная склонность руководителя к сугубо деловому общению. Такой руководитель держится с подчиненными всегда официально, даже если обсуждает проблему с небольшим кругом лиц.	19-12 баллов – официальность такого руководителя носит ситуационный характер, то есть если он считает, что в определенной ситуации необходим деловой стиль общения, то он и будет его придерживаться, если же ситуация требует внесения неформальных элементов в диалог руководителя и подчиненных, то тогда такой управленец сможет избежать излишней официальности	Менее 11 баллов – такой руководитель не умеет и не хочет общаться официально, официальный стиль общения не его стихия.
Фронтальное общение	39-34 балла – у руководителя не возникает потребности обсуждать деловые проблемы ни со всеми подчиненными, ни с отдельными их группами; крайне выраженная дистантность, официальность, статусность в общении с подчиненными; форма общения с подчиненными – развернутый монолог	33-24 балла – ситуативно выраженная дистантность в общении; при необходимости руководитель способен к диалогу с подчиненными, тогда же, когда руководитель считает необходимым отдавать распоряжения в виде монолога и не допускает их обсуждения, он использует фронтальные формы общения.	Менее 23 баллов – руководитель отказывается от собраний и совещаний, т.е. всех тех форм общения, которые предполагают диалогичность общения

**Тест К. Томаса**  
**“Стиль поведения в конфликтной ситуации”**  
 (адаптирован Н. В. Гришиной)

**Инструкция:** Вам предлагается 30 пар суждений. Выберите и отметьте на бланке то из них в каждой паре, которое в большей степени соответствует Вашему поведению в спорных или конфликтных ситуациях:

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса. Б. Вместо того, чтобы обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и своих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого. Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий. Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего. Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы. Б. Я стараюсь успокоить другого и, главное, сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую, я избегаю занимать позицию, которая может вызывать споры. Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Я настаиваю, чтобы сделано было по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения. Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого. Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего. Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят спорные вопросы и интересы. Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.

19. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия. Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

20. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого. Б. Я всегда склоняюсь к прямому разрешению проблемы.

21. А. Я пытаюсь найти ту позицию, которая находится посреди-  
не между моей и другого человека. Б. Я отстаиваю свои желания.

22. А. Как правило я озабочен тем, чтобы удовлетворить жела-  
ния каждого из нас. Б. Иногда я предоставляю возможность другим  
взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

23. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, то я ста-  
раюсь идти навстречу его желаниям. Б. Я стараюсь убедить другого  
достичь компромиссного решения.

24. А. Я стараюсь показать другому логику и преимущества мо-  
их взглядов. Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к же-  
ланиям другого.

25. А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Я почти всегда озабо-  
чен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

26. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вы-  
звать споры. Б. Если это сделает другого человека счастливым, то я дам  
ему возможность настоять на своем.

27. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. Б. Ула-  
живая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

28. А. Я предлагаю среднюю позицию. Б. Думаю, что не всегда  
стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

29. А. Стараюсь не задеть чувств другого. Б. Я всегда занимаю  
такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим че-  
ловеком могли добиться успеха.

**Обработка и интерпретация данных.** Тест выявляет степень  
индивидуальной выраженности пяти основных стратегий поведения в  
конфликте. Для этого подсчитывается количество совпадений с клю-  
чом по каждой из шкал:

**ИЗБЕГАНИЕ** – 1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23А, 27А,  
29Б. Шкала направлена на определение отсутствия стремления к со-  
трудничеству одновременно с отсутствием стремления к достижению  
своих целей, т.е. участники конфликта (или один из них) делают вид,

что конфликта нет вообще, игнорируют конфликтную ситуацию.

**УСТУПЧИВОСТЬ** – 1Б, 3Б, 4Б, 11Б, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А. Шкала позволяет определить, согласен ли участник конфликта на свой проигрыш ради сохранения хороших отношений, пожертвует ли он своими интересами ради других.

**КОМПРОМИСС** – 2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А. Диагностическая склонность к обмену взаимными частичными уступками. Оба участника конфликта частично выигрывают, но и частично вынуждены отказаться от своих целей, что сохраняет напряженность и может привести к возобновлению конфликта.

**АГРЕССИЯ** – 3А, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А. Диагностируется стремление добиться своих целей в ущерб другой стороне, и во что бы то ни стало, любыми способами.

**СОТРУДНИЧЕСТВО** – 2Б, 5А, 8Б, 11А, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23А, 26Б, 28Б, 30Б. Диагностируется ориентация на совместный поиск решений, полностью удовлетворяющий интересы обоих участников (обе конфликтующие стороны).

Считается, что эффективность разрешения конфликтов нарастает от избегания к сотрудничеству. При избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха, в случаях конкуренции, приспособления и компромисса либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, ибо оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Издательство «Аверс Пресс», 150003, г. Ярославль, ул. Советская, 78.

Подписано в печать 18.06.2003. Заказ № 102/2. Тираж 150 экз.