

Плохой руководитель: психологический взгляд на проблему

В. Г. Зазыкин

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ (РАНХиГС)*

Раскрывается содержание понятий плохого руководителя и плохого управления. Проводится разграничение с другими сходными терминами. Обосновывается положение о плохих руководителях как «генераторах» негативных управленческих ситуаций. Составлен обобщенный психологический портрет плохого руководителя, подробно охарактеризована каждая его черта. Приводятся результаты экспертной оценки причин неудовлетворительного состояния кадровой политики в стране, выражающегося в возрастании количества плохих руководителей.

Ключевые слова: руководитель; управление; плохой руководитель; плохое управление; негативные и экстремальные управленческие ситуации; субъективные факторы плохого управления; «генерирование» управленческих проблем.

Когда работа организации или предприятия неэффективна, вызывает чувство неудовлетворения у сотрудников, партнеров и потребителей, субъекты управленческой деятельности заслуживают резкую оценку: «плохое управление», «плохой руководитель». Так же характеризуют тех, чье поведение и отношение к окружающим считаются неприемлемыми. Подобные оценки не беспристрастны и эмоциональны, но часто являются доминирующими, определяют настроение и отношения людей.

К сожалению, сегодня в России слишком много поводов для нелестных отзывов, что обуславливает высокую актуальность проблемы плохих руководителей¹ и плохого управления. Заметим, что ее постоянно упоминают на всех уровнях обсуждения положения в нашей стране, но пути ее решения по-прежнему не определены. Это связано не только с неудовлетворительной кадровой политикой, но и с отсутствием целостного и точного представления о плохих управлении и руководителе. Одна из задач нашего исследования — установить, что включают в себя эти понятия.

Плохой руководитель — не просто неэффективный или нарушающий закон. Прежде всего, характеристики «плохой» и «неэффективный» не равнозначны, хотя нередко употребляются в одном ряду. Напомним, в русском языке слово «плохой» означает «лишенный положительных качеств», «не удовлетворяющий каким-либо требованиям» или «слабый, не подающий надежды на улучшение». Оно употребляется также для описания тяжелых ситуаций или состояний («плохо дело», «совсем плохой стал») 1].

Спроецировав указанные значения на субъектов управления, получим следующий набор признаков плохого руководителя: это управленец, а) не обладающий требуемыми положительными качествами; б) слабый, т. е. не способный справиться

¹ Здесь и далее термином «руководители» обозначены субъекты управленческой деятельности, или управленческие кадры. Однако мы разделяем мнение специалистов в области социальной психологии, согласно которому эти понятия не тождественны: руководство как деятельность, направленная на организацию профессиональных взаимодействий и отношений, входит в структуру управления.

с трудностями или более масштабными задачами, диктуемыми временем или ситуацией; в) провоцирующий возникновение сложных или тяжелых ситуаций (последнее принципиально важно в свете обсуждаемой проблемы).

Конкретизируем данные оценочные характеристики.

Согласно исследованиям в области психологии управления, наиболее значимы для руководителей следующие *качества*:

- личностно-профессиональные (профессиональная компетентность, «доскональное знание своего дела» [2], способность планировать, принимать эффективные решения, самоэффективность и др.);
- личностно-деловые (активность, ответственность, организованность, дисциплинированность, требовательность, работоспособность и др.);
- морально-нравственные (честность, порядочность, надежность, вежливость, уважительное и заботливое отношение к персоналу и др.);
- лидерские.

Они являются залогом эффективного управления. При недостатке или неразвитости у руководителя каких-либо из них (особенно морально-нравственных) он подпадает под определение плохого. Возникающие у подчиненных обиды на несправедливое отношение снижают объективность суждений о возможных и реальных достижениях субъектов управления, а также порождают эмоциональные конфликты, свидетельствующие о том, что руководитель «не обладает требуемыми положительными качествами». Последние могут быть внешне заданы нормативно, или представлять собой мнения, сложившиеся на основе сопоставления личного опыта с передовым, или выражать социальные ожидания коллектива. В каждой ситуации требуется анализ причин отрицательной оценки руководителя.

Признаками *слабости* считаются отсутствие силы личности, недостаток волевых качеств, решительности, неумение справляться трудностями. При этом в кризисных или экстремальных ситуациях руководители демонстрируют отчуждение управленческого сознания: «уходят» от проблем, переключаются на малозначимые, второстепенные задачи, тем самым усложняя положение на предприятии, не способны мобилизовать подчиненных, заставить их поверить в успех. К категории слабых также относят тех, у кого недостаточный потенциал, ограниченные ресурсные возможности, кто избегает амбициозных задач, при успешном решении приносящих моральное удовлетворение и «управленческие дивиденды»; кто остановился в личностном, профессиональном и должностном росте и не может разрешать более масштабные проблемы, не нацелен на интенсивное развитие, а значит, обречен на регресс со всеми вытекающими из этого тяжелыми последствиями для организации.

Отмеченные характеристики необходимы, но не достаточны для составления обобщенного психологического портрета плохого руководителя: представление о том, что он является полной противоположностью модели хорошего, или эффективного, — это упрощенный взгляд на проблему. Она существенно сложнее из-за еще одной весьма важной черты плохого руководителя, представляющей собой следствие двух первых групп. Недостаток положительных качеств, слабость личности и пр. не только резко снижают общую результативность управления, но и, главное, *приводят к возникновению новых трудных управленческих ситуаций*, разнообразных по своему виду (сложные, негативные, экстремальные) и характеру протекания. Общим для них является то, что деятельность в них сопровождается напряжением, неопределенностью, значительными материальными и моральными потерями и,

как следствие, отличается низкой результативностью. Отсюда высокая неудовлетворенность подчиненных плохого руководителя и крайне отрицательное отношение к нему как первопричине создавшегося положения.

Рассмотрим трудные управленческие ситуации с позиций психологии управления. Исследования в этой области показали, что управленческая ситуация представляет собой совокупность условий и обстоятельств, которые могут быть вызваны действием как объективных, так и субъективных факторов. Последние нельзя недооценивать, поскольку при возникновении затруднений в профессиональной деятельности, особенно в управлении, необходимо в первую очередь проанализировать возможные субъективные причины их появления и только затем — объективные. Заметим, об этом говорил еще Конфуций более двух с половиной тысяч лет назад: «Благородный муж ищет причины неудач в себе самом, а подлый человек ищет их в других» [3, с. 83]. Правильность этой мысли проверена временем.

Управленческая деятельность сама по себе является непростой (что общеизвестно) и еще более осложняется тем, что ее выполнение преломляется через личностные качества (внутренние условия) субъекта управления. Вследствие этого его субъективные особенности накладывают отпечаток на процессы целеобразования, принятия решений, восприятия и понимания противоречий, на контакты и соответственно само управление, причем могут как повышать его эффективность (положительные), так и снижать (отрицательные). Отрицательные внутренние условия присущи плохим руководителям.

Самым сложным видом затрудненных управленческих ситуаций являются так называемые *экстремальные*. Они представляют собой совокупность обстоятельств, выступающих как новые, часто непредвиденные актуальные управленческие проблемы или задачи, связанные с действием х объективных и субъективных негативных факторов экстремального характера, требующих оперативного разрешения [4]. Промедление может создать реальную угрозу для управляющей и управляемой системы. Большинство отрицательных субъективных факторов связаны с негативными внутренними условиями руководителя, а у плохого могут быть сильно выраженными, весьма действенными. В связи с этим их также следует рассматривать как экстремальные, поскольку они порождают многие другие управленческие проблемы. Психологические причины последних недооцениваются, что ведет к борьбе со следствием, но не с причинами.

Отсюда в психологическом отношении проблемное поле экстремальных управленческих ситуаций необходимо воспринимать также и сквозь призму личности и деятельности субъектов управления (прежде всего личностных особенностей, уровня профессионализма, наличия или недостатка резервных возможностей и умения или неспособности в случае необходимости рационально их использовать).

Итак, субъективные факторы могут способствовать повышению или снижению эффективности управления. Ее падение свидетельствует, что руководитель не проявляет себя как удовлетворяющий требованиям к субъектам управления. Его личностно-деловые, личностно-профессиональные качества, особенности характера, неадекватный стиль руководства, неправильное выстраивание отношений становятся причиной ошибок, промахов, неверных решений и тем самым создают трудные управленческие ситуации.

Сущность субъективной причинности сложных и экстремальных управленческих ситуаций проявляется в том, что сам субъект управления может стать своеобразным *генератором экстремальных факторов*. Это порождает управленческие

проблемы преимущественно *психологического характера*, негативно сказывающиеся на отношениях людей, их взаимодействиях, оценках и, как следствие, на общей результативности совместной деятельности.

Так, известно, что руководители с паранойяльными чертами акцентуации отличаются крайней недоверчивостью и подозрительностью, что заставляет их избыточно и не всегда обоснованно контролировать подчиненных [5]. Реакция на такой усиленный контроль может быть разной: от принятия как должного до ощущения обиды, вызванного беспричинным недоверием. Последнее существенно ухудшает психологический климат, межличностные отношения, порождает ответное недоверие, снижает качество профессиональных взаимодействий и уровень корпоративности. Это перерастает в серьезную психологическую проблему, требующую урегулирования путем внешнего вмешательства.

Сложные психологические ситуации в практике управления возникают часто и усугубляются тем, что многие управленческие кадры совершают психологическую ошибку, плохо или совсем не осознавая их действие, считая их малозначимыми, расценивая даже очевидные негативные последствия как вызванные исключительно внешними обстоятельствами.

Отличительные психологические признаки субъекта управления, являющегося «генератором» психологических проблем в организации, — внутренние, или субъективные, экстремальные факторы — относятся к классу «возмущений», или «возмущающих воздействий», т. е. существенно затрудняющих деятельность и профессиональные взаимодействия.

Основные виды внутренних негативных экстремальных факторов следующие [6]:

- профессиональная деформация личности;
- эмоциональное выгорание;
- высокий уровень общей конфликтности личности;
- наличие сильных неосознаваемых внутриличностных конфликтов;
- низкий самоконтроль;
- неконтролируемые сильные акцентуации отрицательной направленности;
- длящиеся негативные функциональные состояния из-за профессиональных стрессов, перегрузок и пр., «деформирующие» личность;
- отрицательные черты характера (безответственность, склонность к риску, ненадежность, зависимость и пр.);
- несоответствие масштаба личности занимаемой должности;
- коррупционная направленность личности;
- псевдоавторитет;
- двойные стандарты в поведении, деятельности и отношениях;
- неадекватный образ Я;
- упрямство, неумение признавать и исправлять свои ошибки и др.

Некоторые из перечисленных факторов, на наш взгляд, можно охарактеризовать и как субъективно-объективные, так как они сформировали черты личности в процессе научения в соответствующей профессиональной или социальной среде. Наиболее значимые из них:

- недостаточная психологическая компетентность;
- низкий уровень психологической готовности к управленческой деятельности;

- стиль управления, неадекватный управляемому объекту и управленческой ситуации;
- низкая чувствительность организации к управленческому воздействию;
- отрицательный имидж руководителя и управленческой команды;
- другие.

Итак, *плохой руководитель* — не просто слабый и неэффективный, не отвечающий предъявляемым требованиям, но такой, который по причине своих недостатков или слабостей, выступающих как экстремальные факторы, *сам создает* многие психологические *проблемы в управлении*, делает его затрудненным, а порой и экстремальным (при этом он может не осознавать порождаемых им проблем либо осознавать, но ничего не делать для их разрешения или пытаться обосновать их появление). Соответственно, *плохое управление* — осуществляемое подобным руководителем.

Вопрос о том, откуда возникают плохие руководители и почему их в последнее время так много, никем серьезно не изучался. С целью восполнить этот пробел мы провели экспертную оценку проблемы. Мнения экспертов — эффективных менеджеров-практиков и специалистов в области психологии и социологии управления — позволили выявить следующие типы плохих руководителей:

- 1) «очень талантливый родственник» какого-нибудь большого начальника (по всей вероятности, самая многочисленная группа);
- 2) представитель какой-либо влиятельной команды, партии, назначенный в целях обеспечения принадлежности данной руководящей должности этой группе (ради усиления влияния или простой выгоды);
- 3) временный заместитель, назначенный с целью зарезервировать руководящую должность для кого-то другого;
- 4) ситуативный политический лидер (к примеру, многие участники героической защиты Белого дома в августе 1991 г. стали впоследствии руководителями высокого уровня);
- 5) нейтральная фигура (ни на что не претендует, лишен амбиций, поэтому и устраивает различные влиятельные конкурирующие группировки).

Эксперты не исключают, что составленный ими список не исчерпывающий.

Психологическое изучение плохих руководителей необходимо продолжать, поскольку теоретические работы и практические пособия на эту тему способны оказать действенную помощь субъектам управления.

Литература

1. *Ожегов С. И.* Словарь русского языка / Под ред. Н. Ю. Шведовой. 13-е изд., испр. М.: Русский язык, 1981. 816 с.
2. *Нечаев Н. Н., Резницкая Г. И.* Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста // Вестник УРАО. 2002. № 1. С. 3—21.
3. Конфуций. М.: Изд. дом Ш. Амонашвили, 1996. 175 с. (Антология гуманной педагогики).
4. *Деркач А. А., Щербина А. В.* Эффективность деятельности руководителей в экстремальных управленческих ситуациях. М.: МПАКЦ, 1998. 126 с.
5. *Епифанцев С. Н.* Психологические особенности руководителей с чертами паранойяльной акцентуации личности. М.: РАГС, 1996. 200 с.
6. *Градов С. С., Зазыкин В. Г., Карпенко А. С.* Психология плохого руководителя и плохого управления. М.: Колибри, 2014.
7. *Деркач А. А., Зазыкин В. Г.* Акмеология управления. Казань: ЦИТ, 2008. 317 с.
8. *Деркач А. А., Зазыкин В. Г.* Профессионализм деятельности в особых и экстремальных условиях. М.: Изд-во РАГС, 2003. 152 с.: ил.

9. **Зыкин В. Г.** Основы акмеологической теории профессионализма в управлении. М.: МААН, 2004. 112 с.

Зыкин Владимир Георгиевич — Заслуженный деятель науки РФ, доктор психологических наук, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности РАНХиГС при Президенте РФ. **E-mail: zazikin@rambler.ru**