

# Содержание основных разделов лекционного курса по дисциплине «Введение в организационную психологию»

Автор-разработчик – О. Н. Первушина

## Тема 1. Возникновение организационной психологии

**Организационная психология** - прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения человека в организации для повышения эффективности, создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации.

1959 г. - доклад Р. Гордона и Дж. Хоуэлла о состоянии образования в сфере бизнеса в колледжах и университетах США. В этом докладе утверждалось, что *эффективность управления бизнесом во многом связана с адекватным применением психологических и поведенческих знаний к организационным проблемам. Высокая оценка* опыта ведущих бизнес-школ по привлечению психологов, социологов и политологов к обучению менеджеров, акцент на недостаточном внимании к психологическим дисциплинам в обучающих программах большинства центров обучения бизнесу и призыв бизнес-школ к широкому сотрудничеству с факультетами психологии университетов в проведении психологических исследований в области менеджмента и организационной деятельности.

1973 год – Американская психологическая ассоциация провозгласила самостоятельность организационной психологии.

В настоящее время в Северной Америке развивается *индустриальная и организационная психология*, в Германии – *психология труда*, в Японии – *организационная психология*.

К началу 80-х годов организационная психология на Западе становится одной из самых популярных специализаций.

### Источники организационной психологии

- 1) научный менеджмент (Тейлор). Основной объект исследования – индивид.
- 2) экспериментальная психология (принципы поведения).
- 3) дифференциальная психология.

Объединение научного менеджмента, экспериментальной психологии дифференциальной психологии привело в первой четверти 20-го века к возникновению индустриальной психологии ( в отечественной психологии – психологии труда), предметом которой являлся работающий индивид.

Хотторнские эксперименты передвинули акцент на рабочие группы – возникло новое направление в менеджменте – школа человеческих отношений, также повлиявшее на формирование организационной психологии.

В индустриальной психологии можно было выделить **три основные направления:**

*- школа человеческих отношений;*

- *организационное тестирование;*

- *экспериментально-индустриальное проектирование.* В дальнейшем при взаимодействии с экспериментальной психологией это направление переросло в инженерно-психологическое проектирование и явилось основой для развития инженерной психологии.

Представители школы «человеческих отношений», опираясь на работы А. Маслоу и К. Роджерса, стали уделять внимание проблемам личностного роста и реализации личностного и профессионального потенциала работников. Это способствовало формированию новых для сознания менеджеров и работников организаций понятий: удовлетворенности трудом и мотивации. При организации профотбора стали использоваться новые статистические методы, что позволило перейти к созданию батарей тестов и формированию новых подходов к измерению и оценке деятельности.

Синтез методов экспериментальной психологии и индустриального проектирования оказался необходимым и востребованным для создания новых систем «человек—машина», что привело в дальнейшем к формированию инженерной психологии.

В настоящее время все более наблюдается тенденция к признанию системной взаимозависимости организационной структуры, технологических процессов, а также психологических характеристик работников.

#### **Связи со смежными дисциплинами**

**Общая психология** - человек в организации остается человеком и для того, чтобы учитывать особенности его проявлений, необходимы общепсихологические знания о механизмах его функционирования.

**Социальная психология** - основные проблемы современной социальной психологии, интересные организационным психологам, связаны с изучением закономерностей общения и взаимодействия людей, механизмов передачи социального опыта, характеристик больших и малых социальных групп, а также с исследованием социальных характеристик личности и психологических основ и условий формирования социального самосознания индивида и группы.

**Социология** - позволяет анализировать организацию, прежде всего, через объединения людей с различными ролями, статусом и властью.

**Антропология** - представления о том, что поведение людей является функцией их культуры, данные о различиях в ценностных ориентациях и аттитюдах оказывают неоценимую помощь организационным психологам. Исследования антропологов помогают понять культурные различия между сотрудниками и лучше предвидеть их поведение.

**Политические науки** — если рассматривать организацию как политическую систему, то такие проблемы, разрабатываемые в политических науках, как власть - подчинение, лидерство, разрешение конфликтов, являются для организационной психологии чрезвычайно актуальными.

#### **Тема 2. Предмет организационной психологии**

**Предметом** исследования организационной психологии являются **разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также факторы, их детерминирующие**. К ним, прежде всего, относятся трудовая деятельность, личностно-ценностная сфера работников и их профессионально-важные качества, групповые процессы, мотивация, лидерство, организационная культура, разнообразные организационные переменные. Конкретизируя область и предмет исследования организационной психологии, необходимо акцентировать внимание на следующих моментах: *во-первых*, психология и поведение людей во многом детерминированы как характеристиками организаций и групп, так и внешней средой. *Во-вторых*, эффективность организации и достижение провозглашенных ею целей, в свою очередь, детерминированы ее *персоналом*. *В-третьих*, для понимания и решения психологических проблем в организации необходимо использование достижений всей совокупности научных знаний и применение *научного метода*. Только последовательное применение научного метода позволяет организационной психологии претендовать на звание научного направления.

### **Уровни анализа в организационной психологии**

Выделяется три уровня организационно-психологического анализа: организационный, групповой и индивидуальный.

**Организационный уровень.** Организация как единое целое характеризуется уникальными особенностями: размером и структурой, степенью формализации, количеством иерархических уровней и их взаимосвязями, степенью централизации, уровнем контроля и т.д. Важное влияние на организацию оказывает среда ее деятельности. Определяя поведение своих сотрудников, организация сама претерпевает изменения в результате их влияния на деятельность, структуру, культуру и т. д.

**Групповой уровень.** Группа имеет особые характеристики, не сводимые к характеристикам ее членов: собственное мышление, цели, специфическое поведение.

Такие групповые характеристики, как структура группы, динамика развития, совместимость и т.п., выступают важными детерминантами организационной эффективности. Все это свидетельствует о том, что групповой уровень анализа является необходимым компонентом организационно-психологического анализа.

**Индивидуальный уровень.** Подход, согласно которому организация - это прежде всего совокупность индивидов, до сих пор является наиболее признанным. При таком подходе основное внимание уделяется взаимосвязям между психологическими факторами и трудовыми ролями. При этом перед психологом стоит задача выяснить, какие индивидуальные характеристики отличают каждого человека, вступающего в организацию, и какие организационные факторы влияют на восприятие и attitudes индивида, его мотивацию и удовлетворенность трудом. Другой аспект индивидуального уровня анализа связан с изучением личности и использованием полученных данных применительно к поведению в организационной среде. Невозможно прогнозировать поведение организаций, пока не изучены индивидуальные характеристики ее членов.

Организационная психология рассматривает указанные уровни как взаимодополняющие, и одну из своих основных задач видит в признании важности изучения поведения на каждом из указанных уровней и в интеграции этих знаний в единую систему.

## Современная парадигма организационной психологии

*Организационные психологи в большинстве своем работают в рамках парадигмы, сформировавшейся в эпоху глобальной конфронтации.*

А. Занковский, анализируя эту ситуацию, предлагает свое видение. Главным ограничением конфронтационной парадигмы на организационном уровне он считает отрицание *противоречивой природы организации*, которая никогда не может быть абсолютно однородным образованием, и ее общая целенаправленность носит относительный характер. У каждого из ее членов в явной или скрытой форме, с большей или меньшей интенсивностью проявляется стремление к сопротивлению *общей* цели и следованию своим собственным *индивидуальным* целям. *Это противоречие является важнейшим источником организационного развития.* Иными словами, организация выступает как *непрерывное, динамическое противоречие*, в котором следование общей цели неизменно сопровождается стремлением ее членов действовать в соответствии со своими собственными целями и интересами, нередко прямо противоположными общим устремлениям.

Традиционный подход, основанный на ложном представлении об общности целей людей, составляющих организацию, игнорирует противоречивость организационных образований и оставляет на периферии своего внимания *основное психологическое противоречие организации - противоречие между целями отдельных членов организации и общей целью.*

В психологии индивидуальная *цель* рассматривается как важнейшее понятие психологического анализа. Оно связано с базовыми психологическими свойствами личности: ее направленностью, волей, мотивами, потребностями, а также определяет и «конструирует» характеристики и динамику деятельности и поведения человека в целом.

В отличие от индивидуальной цели понятие общей цели, которая рассматривается как фактор, объединяющий и направляющий людей в совместной деятельности, разработано в психологии значительно меньше. В то же время роль общей цели столь велика, что нередко саму организацию рассматривают как «овеществленную» цель, ради которой она создана.

Разложенная на более дробные задачи, эта цель выступает основанием организационной структуры: создаются подразделения и службы, формируются рабочие группы, подбираются отдельные работники. Этой же общей целью, в конечном счете, детерминированы как характер взаимодействия между подразделениями, так и их функции. *Общая цель, таким образом, лежит в основе базовых структурных и процессуальных характеристик любой организации, и достижение цели обеспечивается только при выполнении всеми подразделениями, группами и отдельными работниками порученных им подцелей и задач, выступающих ее составными элементами.*

Кто же является творцом общей цели организации?

Хотя смысловое значение термина «общая цель» и указывает на ее причастность к *общим* усилиям и совместной деятельности, это не означает, что они коллективно участвуют в ее разработке. Приходя в организацию, индивид, как правило, застаёт уже давно сформированную общую цель, в соответствии с которой он должен строить цели своего поведения. Для большинства общая цель предстает как некое *внеличное* организационное образование, как бы стоящее над ними.

Чья-то, пусть самая привлекательная, индивидуальная цель сама по себе не может *стать устойчивым ориентиром* поведения других людей

Чтобы стать *общей* целью, индивидуальная цель одного или нескольких человек должна *получить устойчивое преимущество* над целями других людей. Это возможно только в том случае, если цель одного из индивидов опирается на некую

силу или процесс, способный обеспечивать ее главенство. **Процесс, способный придать какой-либо индивидуальной цели статус общей и сделать ее субъекта носителем общей организационной цели, в конечном счете, выступает главным условием создания организации.**

Процессом, который позволяет разрешить базовое психологическое противоречие организации и объединить разнонаправленные устремления членов организации в общий поток, является **организационная власть**. **Организационная власть — это процесс использования различных организационных средств (материальных, структурных, функциональных, информационных, психологических и др.) для изменения целей поведения сотрудников в заданном направлении, даже в том случае, когда это противоречит их интересам, желаниям или убеждениям.**

Организационная власть превращает индивидуальную цель в общую. И для того, чтобы определять общую цель и стать ее субъектом, индивид должен вначале стать субъектом власти. Иными словами, **власть и ее средства определяют цель**. При этом власть является базовым организационным процессом вне зависимости от характера общей цели и личностных особенностей субъекта власти, процессом, который одинаково необходим любой организации, если она действительно ориентирована на достижение каких-либо целей и результатов. Организационная власть — это инструмент обеспечения главенства **любых** целей, которые в принципе могут быть достигнуты в рамках наличных ресурсов организации.

Феномен власти не может ни существовать, ни рассматриваться вне организации и ее средств. Если бы мы исключили все многообразие отношений, зависимостей и средств, имеющихся в распоряжении современной организации, то единственной возможностью обеспечить главенство отдельной индивидуальной цели над целями других людей был бы *argumentum baculinum*, т. е. грубая, неприкрытая сила.

В истории человечества очень долгое время основной организационной формой являлось государство, а доминирующим средством, обеспечивавшим согласование индивидуальных целей рядовых членов с общей целью, было жесткое и откровенное насилие. Направленная корректировка индивидуальных целей и подчинение их чужой воле достигались постоянной угрозой жестокого наказания или даже смерти.

Современный человек полностью зависит от других людей и многих организаций, без услуг и продукции которых он не может обходиться.

Только организация может дать подавляющему большинству людей средства к существованию и созданию условий для нормальной жизни. Иными словами, **современная организация** - это не только сообщество людей, объединенных общей целью, но и социальное образование, обеспечивающее **удовлетворение и формирование индивидуальных потребностей**. При этом чем актуальней потребность индивида и чем больше она связана с самим существованием человека, т. е. с его базовыми потребностями, тем больше его зависимость от организации, и тем легче она может изменять и направлять его цели в определенное русло. Вступая в организацию, индивид вынужден соглашаться с ограничениями собственной свободы, даже в том случае, если они ему не очень приятны. Все это, как правило, делает возможным изменение поведения в нужном направлении без прямого насилия или давления.

Таким образом, мирное согласование индивидуальных целей с общей целью становится возможным благодаря тому, что организация не просто заставляет индивида выполнять внешнюю, отчужденную от него цель, но и обладает чем-то необходимым или желанным для индивида. Это могут быть и объективные материально-финансовые ресурсы (заработная плата, премии, жилищные условия, услуги и т. д.), и ресурсы организационно-психологические (символические, статусные, развивающие и т. д.), которые выступают предметом потребностей

работников и позволяют изменять их поведение в заданном направлении даже в случае их несогласия с общей целью.

### **Основные типы отношений с клиентами**

1. Просвещение клиента – самый простой тип отношений. Так работают специалисты-предметники. Это обменный тип отношений. Клиенту за плату предлагают определенный продукт.

2. Диагностические отношения. Клиента измеряют, диагностируют, сравнивают – диагностический тип отношений. Главное – узнать, поставить диагноз, а не изменить. Из этих отношений может родиться исследовательский заказ, который не обязательно перерастет в консультирование.

3. Терапевтические отношения – клиента «лечат», оздоравливают, ведут по какому-то пути (изменений). Предполагается длительный характер отношений и возможность формирования зависимости.

4. Покровительствующие отношения. Клиенту помогают, покровительствуют, лоббируют его интересы, берут ответственность на себя. Этот тип отношений возможен для мощной консалтинговой фирмы, имеющей связи и большой политической и деловой вес в данном регионе. Практически неизбежной в данном случае является зависимость клиента от консультанта.

5. Равноответственные отношения. Идеал для процессного консультирования. Клиент работает вместе с консультантом «на равных». Оптимальный тип отношений, но появляется он не сразу. Ему может предшествовать обменный тип отношений. В некоторых случаях для проектного консультирования достаточно отношений первого типа, в процессном консультировании необходим пятый тип – равноответственные отношения.

### **Принципы консультант-клиентских отношений**

**1. Принцип санации и контроля отношений.** Несмотря на необходимость человеческих связей и отношений в процессе консультирования (особенно процессного), нужно уметь ограничивать, корректировать, прагматизировать любую помощь и отношения. Консультант отвечает за сложившиеся с клиентом отношения.

**2. Принцип ответственности клиента.** Существуют три наиболее важных функциональных отношения между клиентом и консультантом:

- формулирование заказа;
- оплата работы;
- овладение и учение пользоваться результатами.

За исполнение этих правил ответственна клиентская сторона.

**3. Принцип равенства понимания.** Обе стороны должны с самого начала понимать смысл каждого этапа работы.

- При подписании договора стороны должны максимально полно понимать смысл планируемых результатов, своей ответственности и структуры промежуточных результатов рабочего процесса. Упаковка каждого этапа или каждого действия должна быть постоянной для клиента в течение всего цикла консультирования.

- Консультант должен стремиться к максимально возможному пониманию клиентом процесса организационных изменений, то есть всего, что для него делается.

- При изменении условий договора, переформулировке задачи, структуры промежуточных результатов необходимо не только согласовывать все это с клиентом, но и вносить дополнения в подсистему адаптации понимания и освоения новых результатов.

#### **4. Принцип договорной нормативности, или принцип ориентированности любого результата**

- Консультант обязан представить при переговорах варианты конечных результатов в понятных клиенту формулировках и тем самым создать возможность осознанного выбора желаемого результата.

- Консультанту и клиенту желательно договориться о критериях эффективности проведенных организационных изменений еще до начала самой работы, формализовать эти критерии, получить осознанное их подтверждение от клиента и закрепить в контракте.

- Та часть работы, которую невозможно оценить по критериям, принятым обеими сторонами (или хотя бы по взятым из реальности их диалога), не может считаться результатом, даже промежуточным.

- Консультант обязан обеспечить клиенту возможность оценить результат выполненной работы, причем, желательно по критериям, закрепленным в контракте.

- Конечным результатом консультирования может считаться лишь то, что одинаково понятно обеим сторонам, доступно для пользования клиента и соответствует договору.

- Желательно, чтобы в ходе работы было как можно больше промежуточных результатов, то есть таких частей работы, которые можно было бы сориентировать и оценить с точки зрения пользы для клиента.

- Желательно, чтобы эффективность работы по универсальному консультированию оценивалась с учетом эффективности работы клиентской организации в критериях ее собственной реальности. Растянутая во времени услуга в процессном консультировании должна иметь продуктивные (товарные) точки, промежуточные рубежи при сохранении ее целостности.

**5. Принцип прагматичности.** При выяснении в ходе работы обстоятельств, которые могут привести к какому-либо ущербу для клиента, могут быть истолкованы как амбивалентные или неадекватно использованы, консультант должен либо вернуть клиента к согласованной системе координат-критериев, чтобы вместе с ним оценить выявленное обстоятельство, либо истолковать данное обстоятельство или явление в пользу клиента, руководствуясь собственными системами координат и своими профессиональными критериями. Особое значение этот принцип имеет для оценки промежуточных результатов.

### **Тема 3. Понятие организации**

А.А.Богданов полагает организацию тотальным явлением нашей жизни. Всякая человеческая деятельность объективно является *организующей* или

*дезорганизирующей*. Любая деятельность подразумевает организационный опыт и опирается на него, способствуя его расширению. Чаще всего термин «организовать» употребляется тогда, когда речь идет о людях, их труде, усилиях. Организовать означает

- сгруппировать *людей*, координировать и регулировать их действия в духе *целесообразного единства*;
- целесообразно организовать, координировать действия *работников с работой машин*;
- организовать *рабочие силы и средства производства* в планомерно функционирующую систему;
- объединить в *целесообразном единстве людей и вещи*.

Взаимодействие человека с природой есть *процесс организации мира* в интересах его жизни и развития.

Без организации нет познания и мышления, так как эти процессы способствуют формированию упорядоченных представлений о мире.

Даже художественное творчество невозможно без организующего начала. При помощи своих методов оно организует представления, чувства, настроения людей, опираясь на принципы гармонии, стройности, упорядоченности. В искусстве организация идей и вещей неразделима. Жизненный смысл произведений – в комплексах образов и эмоций, которые актуализируются ими.

Разрушительная деятельность – результат столкновения различных организационных процессов, борьба организационных форм. Такая деятельность реализует дезорганизирующую функцию.

Жизнь человечества невозможна без организации внешних сил природы, человеческих сил, опыта. У человечества нет иной деятельности кроме организационной, нет иных задач кроме организационных.

Первым великим организатором является природа, и сам человек является одним из ее организационных произведений.

Простейшая живая клетка по сложности организации превосходит все, что удается организовать человеку.

Полная неорганизованность – понятие, синонимичное понятию голого небытия, где отсутствуют какие бы то ни было связи, отсутствует сопротивление нашему усилию, отсутствует бытие. Мыслить абсолютно бессвязное, неорганизованное можно только словесно; никакого реального, живого представления в эти слова вложить нельзя, потому что абсолютно бессвязное представление есть ничто. Вселенная – беспредельно разветвляющаяся ткань форм разных типов и ступеней организованности. Все эти формы – в их взаимодействиях – образуют мировой организационный процесс, неограниченно дробящийся в своих частях, непрерывный и неразрывный в своем целом.

Организационный опыт – это весь наш опыт, взятый с организационной точки зрения, то есть как мир процессов организующих и дезорганизирующих.

**Организация** – это

- 1) **социальный институт** (стационарный объект) – искусственное объединение институционального характера, занимающее определенное место в обществе и предназначенное для выполнения более или менее ясно очерченных функций;



2) **организационная деятельность**: распределение функций, налаживание устойчивых связей, координация и т.д. Организация – это процесс, связанный с сознательным воздействием на объект;

3) **упорядоченность объекта** (структура, строение и тип связей как способ соединения частей в целое, специфичный для каждого рода объектов) – это свойство, атрибут объекта.

Организации возникают тогда, когда достижение каких-либо общих целей осуществляется через достижение индивидуальных целей или же когда достижение индивидуальных целей осуществляется через выдвижение и достижение общих целей.

**Наличие цели** является одним из главных признаков организации. Для реализации цели необходимо иерархическое построение и управление.

### Тройственность целей

**Цели – задания** (формулируются в виде функций, задач, обязанностей) – работают на обеспечение определенного результата (производство продукта в определенном объеме и ассортименте, репутация на рынке, ниша).

**Цели – ориентации** – задания, преломленные через интересы персонала.

**Цели системы.** Безличная структура формирует собственные цели: целостность, устойчивость, управляемость (выживание, равновесие, согласованность).

**Задача управления** – устранение и разрешение противоречий как внутри организации, так и привносимых извне.

**Сверхзадача** – создание разнородных целей таким образом, чтобы достижение одних было средством достижения других.

**Трудности формирования целей-заданий:**

- проблема сохранения цели (милиция, образование)
- выявление целей-ориентаций

### Свойства иерархии

- 1) централизация
- 2) личная зависимость
- 3) власть (подчинение правилам и указаниям)

### Тройственность управления

1) **целевое воздействие** для достижения результата предполагает целеполагание и целеосуществление; реализуется в форме внешнего управления или самоуправления. Управляющие воздействия связаны с риском. Чем больше неопределенность, тем больше риск. Чем выше риск, тем менее прогнозируемы результаты управления.

2) **самоорганизация** (за счет существования спонтанных регуляторов, являющихся естественным продуктом функционирования системы).

3) **организационный порядок** ( нормативная система, образующаяся за счет самоорганизации и целевого управляющего воздействия).

### **Базовые ценности организации**

Управляемость.

Инновационность.

Клиентоориентированность.

### **Правила организации:**

1) Руководитель должен делать только то, чего не может делать коллектив;

2) Больше правил – меньше заданий;

3) Функция руководителя управление обслуживанием подчиненных (цели, средства, условия, поощрения).

Методология анализа организаций **системный подход на диалектической основе**, то есть выделение существенных противоречий в объекте как основы его развития. Системный подход на диалектической основе предполагает определение внутренней противоречивости сложной системы как целого.

### **Три стороны организаций**

1) **инструмент решения общественных задач**, средство достижения целей (на первом плане – организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивы и стимулы персонала и т.д.);

2) **человеческая общность**, специфическая социальная среда (совокупность социальных групп, статусов, норм, отношений лидерства, сплоченности, конфликтности и т.д.);

3) **безличная структура связей и норм** (организационные связи, построенные иерархически, а также связи с внешней средой. Основные проблемы равновесие, самоуправление, разделение труда, управляемость).

Противоречивое соотношение этих ориентаций составляет суть и основу организационных проблем.

### **Концептуальная схема организации**

Свойства	Социальный инструмент	Человеческая общность	Безличная структура
----------	-----------------------	-----------------------	---------------------

Признаки			
Цели	Цели - задания	Цели - ориентации	Цели системы
Иерархия	Централизация	Личная зависимость	Власть
Управление	Целевое управляющее воздействие	Самоорганизация	Организационный порядок

### **Источники проблем в организации (базовые противоречия)**

- между личными и безличными факторам
- между индивидуальным и общим
- между планомерным и спонтанным в строении и развитии организации
- между подразделениями (департаментализация)

### **Основные образы организаций**

- организация – трудовой процесс (Тейлор)
- организация – машина (Файоль, Урвик)
- организация – община (Мэйо)
- социотехническая модель организаций (Тэвистокская школа)
- организация – система (Марч и Саймон)
- организация – организм
- бюрократическая модель (М.Вебер)
- естественная организация (Парсонс, Мертон, Этциони)
- политическая модель (Крозье)
- организация есть дело
- организация как система конструкторов (Никаноров)

### **Концепция жизненного цикла организации**

Жизненный цикл фирмы состоит из следующих фаз: 1) *возникновение*, 2) *становление*, 3) *развитие* и 4) *умирание (или переход в новое качество)*. Здесь мы специально не рассматриваем каждую из фаз, так как их названия необходимо понимать буквально, без каких-либо условностей и двойного смысла.

Вновь наблюдается высокая корреляция с фазами финансового цикла. Принципиальной представляется и “вилка”, которая возникает на четвертой фазе. Если фирма работает успешно, то происходит переход в новое качество (укрупнение бизнеса различными способами), если деятельность неуспешна - то переход в фазу отмирания. В финансовом цикле успешная деятельность – это реализация нового инвестиционного проекта (укрупнение масштабов бизнеса), неудачная деятельность - прямой путь в направлении банкротства компании.

Фазы жизненного цикла фирмы можно описывать и при помощи динамики объемов производства. Достижение равновесия фирмы - того объема производства, когда прибыль становится максимальной, - прямой путь к переходу в новое качество. Нерешение данной проблемы - движение в направлении умирания экономической организации, коей является фирма.

Даже самые успешные фирмы, “живущие” долго, не могут похвастаться, что после каждого жизненного цикла они становились крупнее, а их бизнес рос. Большие компании наиболее устойчивы по сравнению с мелкими, имеющими меньше ресурсов. Периоды, связанные с получением убытков, не являются исключениями в их “жизни”. Главное для них – получение прибыли в конечном итоге, т. е. за весь период жизненного цикла (сегодняшние убытки могут быть покрыты предыдущими прибылями и накопленным в предыдущих циклах капиталом).

Рассмотрим факторы, влияющие на средний срок жизни экономической организации (фирмы). Первый, уже отмеченный нами, – размер фирмы. Далее – отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек и проч.) и многие другие.

Необходимо сказать, что в жизненном цикле фирмы очень важное место принадлежит четвертой (последней) фазе. Появляющаяся “вилка” или дает фирме возможность развиваться в будущем, или приводит к умиранию экономической организации.

Возможности развития в организационном плане предоставляются самые разнообразные. Это – слияния и поглощения компаний, создание финансово-монополистических и финансово-промышленных групп. В результате появляется новая внутрифирменная структура, отличная от предыдущей. Она может быть как более высокой иерархией (увеличивается количество “этажей” управления и, соответственно, затрат на координацию), так и более плоской (создание финансово-промышленных групп, переход к сетевым структурам и проч.).

Не следует думать, что стадия отмирания организации является необратимой. Выше авторы очень осторожно формулировали траекторию движения фирм, оказавшихся в таком положении. Это связано в первую очередь с тем, что в данной фазе имеется организационный прием (организационная технология), спасающий фирму от банкротства и гибели. Вероятно, это тоже переход в иное качество, но *не сопровождаемый увеличением размеров фирмы и ее бизнеса* (этот тезис очень важен, когда мы рассматриваем жизненный цикл фирмы в его четвертой фазе, которая связана либо с позитивным развитием фирмы, либо – с негативным).

Речь идет о реструктуризации компаний, оказавшихся в кризисном состоянии. В результате сильных и направленных действий фирмы могут пережить кризис и остаться в качестве реальных экономических субъектов, но достигается это большой ценой (уменьшение размеров бизнеса компаний, болезненная структурная перестройка, сокращение персонала, жесткая экономия на управленческих расходах, возможна и частичная потеря самостоятельности и суверенитета и проч.). Если реструктуризация потерпит неудачу, то уже ничто не может спасти фирму. Она прекращает свое существование, по крайней мере, в качестве самостоятельного участника рынка.

#### **Тема 4. Поведение человека в организации**

Появление понятия «организационное поведение» «обычно связывают с докладом Р. Гордона и Д. Хауэла, опубликованным в 1959 г., в которой авторы на основе анализа результатов опроса студентов и преподаватели бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения

психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях. Эта дисциплина должна была аккумулировать опыт практического менеджмента, управленческого консультирования и в научном плане основываться на концепциях и теориях не только психологии, но и социологии, теории организаций и других областей знания» (Филонович С.Р., 1999. С. 21). Структура дисциплины «организационное поведение» была предложена в 1958 г. Г. Левиттом в опубликованной им книге «Managerial Psychology». Оглавление этой книги, затем многократно переизданной, фактически воспроизводится в большинстве учебников и пособий по организационному поведению. Логика изложения Г. Левитта носит простой и ясный характер и дана в такой последовательности: психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации; феномены общения и взаимодействия в парах; малые группы, насчитывающие до 20 участников; взаимодействие между малыми группами; группы, в которых может участвовать до сотни человек; явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек.

Организационное поведение - это предмет, который возник на пересечении многих дисциплин, внесших достаточный вклад в его становление: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом, физиологии труда, НОТ. Основание для их объединения объясняется повышенным и избирательным интересом специалистов в области организационного поведения к проявлениям качеств человеческой деятельности на всех этажах организации. Поэтому если речь идет об органических или гуманитарных моделях функционирования организации, оправданно предположить, что они появились под влиянием рассматриваемой дисциплины. Многие достаточно распространенные в настоящее время макроконцепции менеджмента: обучающейся, адаптивной, креативной организации составляют важные разделы дисциплины организационного поведения.

Р. Геллер(1991), анализируя изменения за четверть века (с 1966 г. по 1991 г.) в структуре и процессе подготовки менеджеров в Европе, выделил 12 основных различий:

1. В 1966 г. впервые открылись Лондонская и Манчестерская школы бизнеса. В 1991 г. выпущено 5000 магистров бизнес-администрирования.
2. В 1996 г. Америка считалась центром менеджмента. Сейчас бизнес-образование стало поистине интернациональным.
3. В 1966 г. для бизнес-образования характерными в основном считались внутринациональные модели бизнеса. Теперь больше рассматриваются международные перспективы.
4. В теории менеджмента образца 1966 года ведущими являлись технологические и психологические аспекты, теперь — более плюралистические подходы.
5. В 60-х годах доминировал системный подход. Сегодня обучение в бизнес-школах базируется на практике.
6. В 1966 г. менеджеры рассматривались как суперзвезды планирования и контроля. Теперь они должны больше времени уделять общению с людьми.
7. В 60-х годах игнорировались человеческие факторы предпринимательства. Теперь люди рассматриваются как решающий фактор бизнеса.
8. В 60-х годах информационные технологии рассматривались как панацея от всех бед. Теперь они видятся в более реалистичном свете как стратегические инструменты бизнеса.

9. В 60-х годах в моде был консенсус в менеджменте. Теперь приоритет в решении вопросов отдается власти.

10. В 60-х годах бизнес-школы делали акцент на непрерывном анализе конкурентных преимуществ. Сейчас речь идет о создании и планировании новых рынков.

11. В 60-х годах интересы владельцев, персонала и общины рассматривались как не сравнимые по значимости. Теперь должны удовлетворяться интересы всех.

12. В 60-х годах большинство менеджеров составляли мужчины. Теперь признаются динамические изменения в руководящем составе по полу и расе.

Внимательный анализ предложенных Р. Геллером различий приводит к выводу, что по крайней мере треть направлений развития менеджмента в Европе (пункты 4, 6, 7, 11) имеют непосредственное отношение к организационному поведению. Пункт 4 освещает природу организационного поведения, фокусирующего комплексное рассмотрение организации с позиций паука о человеке. Здесь не важны межпредметные рамки, играющие определенную роль при академическом изучении предмета, но теряющие всякий смысл при объединении процессов исследования с практикой управления. Пункты 6 и 11 затрагивают общую тенденцию гуманизации управления, состоящую в значительно более глубоком изучении субъективной природы деятельности коллективов и отдельных сотрудников в организации. И, наконец, пункт 7 может служить признанием в настоящее время роли и функций человеческих ресурсов в любой организации.

К ведущим макрокатегориям организационного поведения могут быть отнесены понятия «организационная культура», «организационный климат», «миссия организации».

### ***Организационная культура***

Ч. Хенди различал четыре типа организации, каждый из которых генерирует определенный тип организационной культуры и символизирует одного из античных греческих богов.

Первый тип - ***культура власти***, - представителем которой является Зевс - лидер, обладающий властью и употребляющий ее. Символом такой культуры может быть «паутина». Несмотря на то, что существует и формальная структура, и неформальная структура организации, все нити сети ведут к боссу, находящемуся в центре. Большинство организаций начинают жизнь с такой культуры, где крепость «паутины» означает быстроту принятия решений. Однако ограничением здесь является то, что качество решений напрямую зависит от «калибра» босса и его внутреннего мира, другие же сотрудники могут влиять на происходящее лишь незначительно. Успех сотрудника такой организации состоит в обучении думать и действовать как босс.

Второй тип представляет собой ***культуру ролей***, патроном которой является Аполлон - бог порядка и правил. Такая культура предполагает, что люди рациональны, а их роли определены и исполняются в соответствии с системой ролей и процедур. Такую культуру Вебер называл бюрократической, а Барнс — механистической. Многие большие и стабильные организации принадлежат к этому типу: государственная администрация, страховые компании, организации с длительной историей успеха, достигнутого на одном продукте или услуге. Их сила очевидна, если завтра от нее ожидают того же, что и вчера. Но это становится и слабостью, потому что такие организации не могут в короткие сроки предусмотреть необходимость изменения стратегии и трудно адаптируются к новым условиям.

Третий тип - *культура задач* богини Афины, которая, как известно, покровительствовала знаниям. В рамках такой организационной культуры менеджмент рассматривается как перечень проблем, требующих своего решения. Сначала определяют проблему, затем — ресурсы для ее решения, включая персонал, оборудование и деньги. Картинкой, символизирующей такую организацию, является сеть, поскольку ресурсы могут концентрироваться, прибывая из всех частей организации. Такую культуру Барнс назвал органической (или организмической). Она работает хорошо, если востребована ее гибкость, а продуктом организации является серия решений определенных проблем. Так построены консалтинговые компании, рекламные агентства. Напротив, подобные организации работают плохо, если востребованы предсказуемость и повторяемость, а важнейшее свойство ситуации - ограниченность в средствах.

Последний тип организаций обладает *экзистенциальной культурой*, которой покровительствует Дионис - бог вина и песен. Если для всех других типов характерно подчинение индивидуальных целей целям организации, здесь все наоборот - такие организации существуют для того, чтобы помогать достижению индивидуальных целей их членами. Например, группы профессионалов - врачей, юристов, архитекторов - могут создать организацию, чтобы иметь общий офис, факс, секретаршу. В этих организациях на первом месте каждый профессионал, они не признают боссов, хотя могут принимать координирующие функции от других профессионалов. Такие организации настолько демократичны, что администратору принадлежит совсем мало функций. Это похоже на хор, в котором, чтобы запеть, необходимы бесконечные переговоры. Практически не встречаются бизнес- или индустриальные организации с такой культурой. Однако мы являемся свидетелями значительных изменений природы организаций, демонстрирующих растущее доверие к контрактам с независимыми профессионалами. Приверженцы «дионисийского» взгляда на мир завоевывают все новые и новые позиции.

### **Организационный климат и организационная культура**

Понятие «организационный климат» имеет более долгую историю, чем понятие «организационная культура». Оно появилось из недр гештальтпсихологии (Levin, 1936). Но со временем социальная психология начала играть более весомую роль, и вместе с этим внимание к организационному климату стало падать. Одновременно рос интерес к понятию «организационная культура», которое возникло из символического интеракционизма.

Выделяют четыре концептуальных варианта, или перспективы в организационном климате (Moran and Volkwein, 1992):

- структуральная перспектива - организационный климат как объективная манифестация организационной структуры;
- перцептивная перспектива - организационный климат как психологически выраженное описание организационных условий;
- интерактивная перспектива - особенности взаимодействия сотрудников;
- культуральная перспектива.

Три варианта концепций, которые оперируют понятием «организационная культура» (Sackmann, 1991):

- Холистическая перспектива - так как организационная культура интегрирует когнитивные и поведенческие пласты культуры.
- Факторная перспектива, так как организационная культура концентрируется на разнообразных проявлениях, факторах, в которых находят выражение поведение и разнообразные практики.
- Когнитивная перспектива относится к тому, что в головах у людей находятся аккумулированные коллективные знания, имеющие выход на то, что надо делать и как действовать.

В исследовании Willem Verbeke, Marko Volgering & Marco Hesseis (1998) были рассмотрены 32 различных определения организационного климата и 54 определения организационной культуры (см. табл. 1).

Таблица 1

**Сравнение определений организационного климата  
и организационной культуры**

Организационный климат		Организационная культура			
Ранг	Категории	Частота	Ранг	Категория	Частота
1	Организация	30	1	Члены	40
2	Члены	26	2	Разделенные	40
3	Восприятие	21	3	Ценности	30
4	Характеристики	15	4	Организация	28
5	Поведение	15	5	Поведение	27
6	Описания	12	6	Надежды	23
7	Разделенные	11	7	Паттерны	21
8	Набор	10	8	Нормы	17
9	Влияние	9	9	Изученные	16
10	Практики	8	10	Путь	15
			10	Мнения	15
			12	Система	12
			13	Посылки	11
			14	Социальный	10
			15	Набор	9
			16	Практики	8
			17	Понимание	7

**Роль личностных черт в группе**

В настоящее время нашло широкое распространение использование; пятифакторной модели (the big five), позволяющей скомпоновать многие личностные черты (Digman, 1990; McCrae, 1989). Ее российский вариант разработан Бурлачуком (2000).

Черты, входящие в указанную модель, обычно обозначаются следующим образом:

- А) **экстраверсия** (социальный, разговорчивый, уверенный, активный, внимательный),  
 Б) **доброжелательность** (обходительный, сотрудничающий, надежный, гибкий),



- В) **сознательность** (дисциплинированный, ответственный, организованный, скрупулезный),
- Г) **эмоциональная стабильность** (спокойный, энтузиаст, надежный, уравновешенный),
- Д) **открытость к освоению нового опыта** (чувствительный, интеллектуальный, любопытный, с хорошим воображением).

В том случае, когда личностные черты членов группы, измеренные с помощью указанного теста, заметно совпадают, принято говорить о повышении единства командной личности. *Подъем командной личности (ПКЛ)* - это аспект композиции личностных черт в команде, уровень определенных личностных черт. Например, характеристика команды как обладающей повышенной ПКЛ по экстраверсии будет означать, что все члены команды обладают повышенной социальностью, уверенностью и коммуникабельностью.

ПКЛ в группе хорошо исследован и является индикатором групповой производительности (Driskell et al., 1988, Hackman, 1987).

*Разнообразие командной личности (РКЛ)* - вариативность среди членов команды определенной личностной черты или набора черт. Muchinsky & Monahan (1987) описали две модели, стремящиеся объяснить, почему гетерогенность (высокое РКЛ) или гомогенность (низкое РКЛ) команды влияют на повышение производительности команды. Модель дополнительности утверждает, что производительность труда повышается, если члены команды сопоставимы друг с другом. Модель комплементарности утверждает, что производительность повышается, если личностные черты членов команды носят разнообразный характер.

Возникают многочисленные вопросы о наилучшем соотношении личностной композиции группы и ее производительности. В одном из исследований более трехсот работников были организованы в 82 команды по четыре человека в каждой и им были даны задания (Neuman G.F. et al., 1999).

Традиционная стратегия подбора членов команды учитывает различия между кандидатами на рабочие места. Указанное исследование; показало, что при принятии решения о формировании команды также должно учитываться сходство различий в личностных чертах. Выявлено, что если ПКЛ согласия, сознательности и открытости к опыту являются достоверными индикаторами, то РКЛ членов команды в экстраверсии и эмоциональной стабильности также начинают работать как индикаторы производительности.

## **Поведение современных компаний**

С точки зрения топ-менеджеров, изменения в поведении компании вызваны динамизмом рынка, изменениями в политике государств, динамизмом моды и вкусов потребителей товаров и услуг. В конце 60-х годов Уоррен Беннис первым использовал понятие «адаптивная» организация, чтобы подчеркнуть преимущества такого управления, при котором организация была бы в состоянии незамедлительно отреагировать на новые требования времени. Практически в то же время известный ученый Олвин Тоффлер был вовлечен в консалтинговый проект для компании АТ&Т (Американ Телефон энд Телеграф), который привел к аналогичным выводам. Однако по причине конфиденциальности Тоффлеру удалось опубликовать свои результаты только в 1985 г. в книге «Адаптивная корпорация», когда АТ&Т уже более 10 лет работала по-новому.

Сердцевину предложений Тоффлера составило сравнение различий, характерных для индустриальной и супериндустриальной эпох в мировосприятии рынка.

При индустриализме доминантной формой организации была бюрократия. Предприятия штамповали стандартную продукцию, а бюрократия была машиной для «штамповки» стандартных решений. Бюрократия базировалась на машиноподобном разделении функций, рутинной деятельности, исполнительности и довольно высокой вертикальной иерархии. Решения принимались наверху, выдавались инструкции, а действия осуществлялись внизу. Бюрократическая система была создана для выполнения ограниченного числа повторяющихся функций в относительно предсказуемой обстановке. Поэтому она и стала доминантной формой человеческих отношений и организаций в индустриальную эпоху.

Однако в супериндустриальную эпоху бюрократия постепенно будет замещаться профессионалами (адхократией), координирующими работу временных коллективов, начинающих и прекращающих работу в соответствии с изменениями среды, окружающей организацию. Такое развитие управления распространено во многих отраслях и находит проявление в том, что растет число временных организаций - проблемных групп, проектных команд и т.п.

Адхократия завтрашнего дня востребует совершенно другой набор человеческих характеристик: быстрое обучение, адекватное новым обстоятельствам и проблемам, развитие воображения для осмысления новых решений. Для борьбы с новыми или уникальными проблемами специалисту в адаптивной корпорации следует перестать быть похожим на «книгу рецептов». Он должен становиться все более способным к выбору и принятию сложных решений, основанных на ценностях в гораздо большей степени, чем к механическому исполнению распоряжений, полученных со стороны. У него должно все более проявляться желание «прокладывать» путь через множество документов и заседаний, учиться работать в постоянно изменяющихся группах при сотрудничестве с разными коллегами.

Сегодня возрастающее число проблем не может решаться исключительно одним компонентом организации - ее руководством. Нестандартные новые проблемы должны направляться в определенные отделы или группы для принятия решений. На уровне подразделений ускорение изменений - потребительских потребностей, социальных сдвигов, политических сил, демографии и т.п. - означает, что корпорация сталкивается лицом к лицу со все нарастающим потоком временных проблем и возможностей. Временные проблемы требуют появления одноразовых или временных организаций для своего решения. Вполне очевидно, что неэффективно строить полноценную структуру для решения таких проблем, которые через определенное время перестают существовать. В результате появилась необходимость в создании временных, с ограниченным сроком существования единиц организации. Некоторые из них могут просуществовать годы, другие - только несколько дней.

Основным персонажем книги О. Тоффлера, с которым постоянно осуществлялась дискуссия, был Теодор Вейл. Теодор Вейл был уверен в нескольких вещах и знал наверняка:

- Большинство людей желают одного и того же, и для большинства из них экономический успех - безусловная ценность. Это значит, что мотивацией для них является экономическое вознаграждение.
- Чем компания больше, тем она должна быть лучше, сильнее и прибыльнее.

- Труд, материалы и капитал, а не земля являются первичными факторами, определяющими производство.
- Производство стандартизированных товаров и услуг более эффективно, чем ремесленной продукции, в которой каждая последующая единица отличается от предыдущей.
- Наиболее эффективная организация - это бюрократия, в которой каждая субединица имеет сквозную, четко определенную роль в иерархии. Это создает организационную машину для принятия стандартизированных решений.
- Технический прогресс помогает стандартизировать производство и обеспечивает «прогресс».
- Труд большинства людей не может не быть рутинным, повторяющимся и стандартизированным.

Но Т. Вейл не подозревал, что:

- Удовлетворив базовые потребности, люди перестают нуждаться в одинаковых вещах, а экономическое вознаграждение само по себе недостаточно для мотивации их деятельности.
- Существует верхняя граница экономии как для корпорации, так и для государственной организации.
- Информация так же важна, а может, еще более важна, чем земля, труд, капитал и материалы.
- Мы продвинулись от массового заводского производства к новой системе «ручного» или «интеллектуального» производства, основанного на информации и супертехнологии. Продуктом этого производства теперь являются не миллионы стандартизированных единиц, а ориентированные на потребителя товары и услуги.
- Лучший способ организации не бюрократия, а адхократия, каждый компонент организации независим и гибок, каждая единица взаимодействует со многими другими ситуативно, а не иерархически, решения так же, как товары и услуги, скорее, уникальны, чем стандартны.
- Развитие технологии не обязательно приносит прогресс и может, если ее не контролировать, разрушить достигнутый прогресс.
- Труд большинства людей может быть изменчивым, неповторяющимся и реактивным, побуждая человеческий потенциал к творчеству, развитию и оценке.

Адаптивность организации предполагала немедленное реагирование. Но известно, что самым эффективным реагированием с минимальным временным «зазором» или даже опережением является изменение, основанное на предвидении и верном прогнозе, присущем, как известно, только живым организмам. Дальнейшая логика развития концепции организационного поведения начала все больше реализовываться на «поле» органических или даже психологических моделей и свойств - обучаемости, креативности, целеполагания, коммуникации.

Из-за изменений в обществе, на рынке и в самих организациях, которые постоянно нарастают, у сотрудников интенсивно распространяется личностная дезадаптация. Это сказывается не только на личностном, но и на производственном уровне.

Расширенным вариантом программы обучения в организации должно стать «обучение совладению» с ситуацией неопределенности. Для этого могут формироваться ситуационные группы, создаваться кризисные центры,

профилактории и другие инструменты, помогающие сотрудникам справляться с изменениями в жизни, которые продуцируют стрессы: повышениями и понижениями по службе, переводами, сменой места жительства, рожденьями, смертями, женитьбами, разводами. Это вполне экономически оправдано, так как большинство таких изменений влияет на производительность труда. Подобные услуги идут гораздо дальше того, что предлагается индустриальной психологией, базирующийся на статическом представлении о работнике. Они предполагают исследование проблем, волнующих человека, борющегося с частыми изменениями на работе и вне ее.

По указанным причинам специалисты по организационному поведению должны сконцентрировать внимание и ресурсы на исследованиях и экспериментах по теории обучения, производственной психотерапии, по кросс-культурным коммуникациям и педагогической методологии.

### **Категории освоения мира и обучаемость организации**

Schein (1996) предположил, что в организациях обычно сосуществуют как минимум три субкультуры:

- 1) Оперативная субкультура, концентрирующаяся на управлении подсистемами организации и взаимодействием людей;
- 2) Инженерная субкультура, ценностью для которой являются безошибочные технические решения;
- 3) Исполнительская субкультура, концентрирующая внимание на финансовой стороне дела.

Если мы анализируем события и программы более глубоко, начинают проявляться глубинные культурные ценности и установки (см. Schein, 1992).

Знания — это больше, чем набор фактов, объединенных в одну группу. Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (оборудовании, базах данных, оформлении), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях (умениях, ценностях, верованиях, практиках) (Kim, 1993; Levitt & March, 1988; Schein, 1992). Для специалистов разной направленности характерны разные способы освоения окружающего мира. Соответственно процедуры обучения должны учитывать эти базовые различия опыта (см. табл. 2).

*Таблица 2*

#### ***Логические категории освоения знаний, присущие специалистам разной направленности***

	Антиципация	«Упругость»
Конкретное	Инженеры-проектировщики: Оборудование Визуальное Планирование/ремонт	Операторы: Оборудование/люди Тактильное Адаптация
Абстрактное	Менеджеры: Деньги Цифровое Планирование	Ученые-гуманитарии: Идеи Вербальное Обучение

Например, «ремонтная» логика очень полезна для решения тех проблем, которые известны, хорошо структурированы и разложимы на части, и не подходит

для других проблем. John S. Carroll (1998) предложил схему анализа и обучения сотрудников в организациях - носителях «ремонтной» логики (см. табл. 3).

Таблица 3

**Категории организационного обучения**

Ресурсы	Виды активности	Процессы	Результаты
Люди	Самопроверка	Наблюдение	Продукция
Инструменты	Дневные встречи	Рефлексия	Цены
Авторитет	Анализ событий	Создание	Безопасность
Законность	Критика после работы	Деятельность	Мораль
Информация	Парные визиты		Репутация
Процедуры	Обмен передовым опытом		Качество
Культура	Benchmarking		Развитие мощностей
Ментальные модели	Аудит и т.п.		Графики
Время, деньги и т.п.			

**Параметры обучаемости организации**

Уровень принятого руководством компании курса на обучаемость и степень его реализации могут быть проанализированы в соответствии с параметрами обучаемости, предложенными Майком Педлером с сотрудниками (1997) и преобразованными нами в контрольную карту. Из контрольной карты видно, что обучаемость как свойство организации понимается Педлером намного шире, чем простое распространение и поощрение среди сотрудников методов обучения и самосовершенствования. Обучаемость касается многих свойств организации, как структурных, так и функциональных.

Работа с контрольной картой предполагает анализ выделенных в ней параметров, их экспертное или объективное оценивание и суммирование в виде итогового показателя обучаемости. Кроме того, важен сравнительный анализ уровня обучаемости по разным направлениям. Очевидно, что любая реально работающая фирма, руководство которой даже и не подозревает о существовании концепции обучаемых организаций, тем не менее практикует некоторые из указанных в контрольной карте направлений деятельности и поэтому может быть признана частично обучающейся.

По параметрам обучаемости можно сравнить несколько приблизительно равноценных компаний. Иначе говоря, указанная аналитическая деятельность может привести к синтезу концепции обучаемых организаций с процедурами «benchmarking» (см. табл. 4).

Таблица 4

**Параметры обучающейся организации**

№ п/п	Название	Интерпретация	Показатели	Оценка
-------	----------	---------------	------------	--------

1.	Обучающий подход к стратегии	Используются технологии стратегического планирования	Проводится анализ и учет управленческих ошибок	
2.	Партиципативная стратегия управления	Персонал участвует в принятии решений	• Рабочие группы • Проблемные группы	
3.	Внутренние Public Relations	Поступление информации сверху вниз в полном объеме	Несколько каналов информирования сотрудников	
4.	Всеобщий учет и контроль	Используются процедуры параметризации процессов	Должностные инструкции Формализация отношений	
5.	Внутренний обмен	Полноценные информационные потоки по горизонтали и снизу вверх	• Электронная доска объявлений • Общая база данных • Почтовый ящик	
6.	Поощрение гибкости	Работает система инноваций	Время внедрения инновации	
7.	Осмысленное «усиливающее» структурирование	Создание новых подразделений обсуждается и вписывается в стратегическое планирование	Связь плана действий и плана новообразований	
8.	«Пограничные» сотрудники в функции каналов общения с внешней средой	Сотрудники собирают и анализируют информацию извне, а также информируют среду	• Формы отчетов о ситуации на рынке • План информационных «утечек»	
9.	Обучение на основе опыта других компаний	Использование технологий «benchmarking»	Сравнение своих действий и результатов с конкурентами	
10.	Климат учебы	Разработана и реализуется система обучения персонала	План обучения Разнообразие форм обучения	
11.	Возможности саморазвития для всех	Осуществляются мероприятия по планированию карьеры	Соглашения с сотрудниками об условиях карьерного роста	
			Сумма баллов:	

Для подготовки людей к работе требуются три уровня обучения. Первый уровень - *простой тренинг* выполнения заданий, во время которого человек пошагово вводится в специфические процедуры, выполняемые на рабочем месте. На втором уровне - *формального обучения* - человек приобретает основные представления о мире и интеллектуальные умения. Традиционно эти знания получают в колледжах и школах. На третьем уровне - *культурного образования* - обычно в процессе жизнедеятельности приобретаются все те знания, без которых человек не смог бы функционировать в культурном аспекте. Раньше компании автоматически считали, что принимаемый сотрудник готов к работе с точки зрения культуры. Сейчас фактически структура профессий все больше дифференцируется, поэтому вполне возможно, что разрыв между потребностями компании и тем, что дает на выходе стандартное образование, увеличивается.

По мнению некоторых специалистов, концепция обучающейся организации несколько снижает значение обучения (тренинга, ретренинга и т.д.) сотрудников в узком смысле этого слова, ведет к переносу внимания на структурно-функциональные аспекты управления. На самом деле это не так. Обучение всегда было и остается прямым путем совершенствования функционирования фирмы.

## **Тема 5. Диагностика организационных проблем: подходы, методы, проблемы.**

### **Основные направления диагностики организаций**

Главный способ получения искомым высказываний - диагностическое интервью, т. е. специальным образом структурированный перечень вопросов, которые в индивидуальном порядке консультант задает отобранным для этого работникам.

Ответные высказывания руководителей разного ранга, специалистов, рядовых исполнителей из различных подразделений дают обильную информацию. При всей ее огромной значимости она страдает существенными изъянами: информация, представленная в высказываниях, находится под воздействием внутриорганизационной среды, и поэтому она:

- содержит некоторые мифы, разделяемые в организации, стереотипные суждения насчет своих проблем;
- она часто отражает интересы и мнения подразделений респондентов (т. е. тех, кто отвечает на вопросы консультанта) и поэтому не только противоречит, но иногда и противостоит информации, исходящей из других подразделений;
- эта информация искажается даже намеренно, если респондент стремится своими ответами повлиять на возможные решения, предложения консультантов.

Главное же - наши клиенты обычно не имеют навыков осмысления собственной деятельности (саморефлексии), и потому их представлениями консультантам рискованно руководствоваться.

Высказывания клиентов дают ценный материал для оргдиагностики, но есть большая опасность подмены проблемы, если консультант не предпримет диагностику еще в двух направлениях - наблюдение за управленческой деятельностью и анализ управленческих решений. Материал высказываний должен быть подвергнут глубокой и тонкой технологической переработке.

## Разновидности оргдиагностики

1. Самодиагностики: консультант предлагает клиентам методы, процедуры, используя которые руководители, работники организации анализируют ее состояние; консультант что-то добавляет от себя, предлагает свои выводы.

Но самодиагностика - вещь предварительная, по ней глубоких выводов не сделаешь, и она не очень доказательна для клиента.

2. Диагностическое интервью. Там мы специальными вопросами пытаемся выйти на организационные проблемы через обработку полученных высказываний. Хоть обработка эта сложная и глубокая, но и этого недостаточно для доказательных выводов.

3. Анализ управленческой деятельности - приказы, распоряжения, планы, протоколы. Организация тут видна совсем с другой стороны.

4. Диагностическое наблюдение за обликом и поведением организации.

### Организационная самодиагностика

- метод "Метафора",
- метод "Крестовина",
- схема "Жизненного цикла" организации,
- анализ управленческих ошибок,
- анализ организационных патологий.

### 1. Метод «Метафора»

Этот метод используется для решения нескольких задач:

- войти в контакт с руководящим составом и наиболее активными сотрудниками клиентской организации;
- получить первое представление о ее проблемах;
- вовлечь руководителей и других сотрудников в консультационный процесс;
- преодолеть напряженность, дистанцию в отношениях между консультантом и клиентской организацией, которые на первых порах неизбежны.

### Процедура работы

*Пусть глава компании представит Вас собравшимся как консультанта по управлению, которого он пригласил для помощи в решении некоторых организационных проблем. Представьтесь потом сами: минут за 5 расскажите о своей организации, о своем опыте консультирования и о задачах, которые стоят на сегодняшний день. Не затягивайте - мало времени, и еще много предстоит сделать. Раздайте всем по листу бумаги формата А4, положите на стол все фломастеры и обратитесь к группе с таким монологом: "Я прошу вас взять по листу бумаги и по 1-2 фломастера и разойтись по коридорам, кабинетам этого Здания. Пусть каждый в отдельности нарисует образ вашей фирмы так, как он ее видит. Это могут быть предметы, а могут быть абстракции - на ваше усмотрение. Важно лишь, чтобы всем нам было понятно, что именно вы хотели сказать своим рисунком. Пользуйтесь, пожалуйста, только фломастерами, иначе ваши рисунки будут плохо видны с этой стены. Каждый рисунок будет строго анонимным - мы это обеспечим следующим образом: вы сложите свои рисунки лицевой стороной вниз вот в этот угол комнаты. Затем я их специально перемешаю, и никто не узнает автора. Постарайтесь выполнить эту работу за 15 минут".*

*Когда рисунки собраны и все в сборе - берите один из них, кусочком скотча прикрепите к стене и обратитесь к участникам с вопросом: **ЧТО ХОТЕЛ***



**сказать автор этого рисунка?** *Посыплются реплики, будет много юмора, шума, даже веселья, а главное - интерпретаций. Если обстановка сдержанная и высказываний мало - обращайтесь к кому-то из участников с просьбой: "А вы как видите этот рисунок?" Просите прокомментировать некоторые детали в каждом рисунке: "А что означает этот символ, фигура, стрелка?" После обсуждения первого рисунка в том же порядке обсуждается второй, третий... - до конца.*

*Так один за одним рисунки заполнили какой-то участок стены, например левую ее часть, чтобы оставить место для последующих процедур. Тут Вы снова обращаетесь с вопросом: "Какая же картина получилась у нас? Что преобладает на этих рисунках?" Наступит тишина - участники будут разглядывать толпу рисунков, потом кто-то осторожно начнет делать обобщения. Дальше предложите следующее: "Прошу кого-нибудь перераспределить эти рисунки на стене в какие-нибудь группы, а мы попробуем угадать - по какому принципу вы их распределили. Кто желает?" Как правило, добровольцы появляются, если нет - пригласите кого-нибудь сами. Все обсуждают, на что указывает получившаяся группировка рисунков. Потом сам ее автор может дать свое разъяснение. Предложите еще кому-то сделать все это по-своему и снова обсудите. Двух-трех таких перераспределений достаточно для того, чтобы участники углубились в анализ тех смыслов, которые выявляют особенности нынешней ситуации на их фирме.*

*Теперь в анализ включается сам консультант. В течение всего прошедшего времени он напряженно всматривается в рисунки и готовит собственный комментарий. Консультант по управлению не может позволить себе давать только процедуру - он должен работать по содержанию и вносить свой вклад в осмысление того, что происходит.*

*Своими суждениями консультант помогает участникам глубже понять ту совокупную картину, которая вольно или невольно сложилась из их рисунков, а значит, и глубже понять происходящее в организации.*

## **2. МЕТОД "КРЕСТОВИНА"**

*Основой метода является схема Куина и Кэмерона, модифицированная А. И. Пригожиным.*

*Участникам предлагается оценить соотношение в их организации 4 ориентации:*

- на власть, иерархию отношений;
- на внутренние проблемы организаций;
- на инициативность, инновационность персонала;
- на рынок, клиентов.

*Здесь важно именно соотношение, преобладание одного над другим. Если "Метафора" отражает скорее подсознание, образы организации чаще всего нерационализированы, то здесь работникам клиентской организации предлагается почти осмысленно определить соотношение величин 4 векторов.*

*Процесс проходит так. Обратите внимание, что не после завершения работы над "Метафорой", а в момент, когда участники приносят листы со своими рисунками и складывают их один на другой, консультант тут же предлагает каждому схему, которую Вы видите ниже. Вопрос там написан понятно, задание сравнительно простое. А обсуждение рисунков консультант начинает только после того, как все участники вернули листки с этим вторым выполненным заданием.*

*Если они выполняют работу с "Крестовиной" до обсуждения рисунков, тогда ее результат оказывается свободным от влияния обсуждения рисунков.*

Так что, когда мы переходим к работе с "Крестовиной", мы просто обращаемся к стопке такого же количества листков с обозначенными векторами в 4 квадрантах.

Самое время сравнить с "Метафорой": **"Если здесь сильно развита сосредоточенность на внутренних проблемах, то как с этим обстояло на рисунках? Давайте посмотрим"**

(листки с рисунками намеренно оставлены рядом на стене). Где-то мы видим совпадение акцентов на рисунках и на схемах, где-то - нет или неявно, хотя обычно совпадение довольно выразительное. Надо обратить внимание группы, что есть некоторая несовместимость между очень вытянутым правым нижним углом трапеции и прямым или тупым правым верхним углом ее - ведь сильная клиентная ориентация не может быть эффективной без инициативности, инновационности сотрудников. Сосредоточенность на внутренних проблемах либо означает конфликтность и неорганизованность, либо свидетельствует о том, что на фирме проходит реорганизация. И если второе - нормально, то первое - нет.

### **3. РАБОТА СО СХЕМОЙ "ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА"**

В организационной самодиагностике часто бывает интересно и полезно предложить участникам вопрос: **на какой стадии этого жизненного цикла находится ваша организация сейчас?**

Я кратко пересказываю то, что написано в разделе о жизненном цикле, и раздаю листки с его изображением, где отмечены как фазы, так и стадии (в каждой фазе несколько стадий). Снова прошу кого-то зачитывать названия каждой фазы и стадии поочередно и обсуждаем признаки, характерные для них. А потом предлагаю каждому поставить на своем листке отметину: какие перечисленные признаки проявляются в нынешнем состоянии их организации в наибольшей степени. Акцентирую вот это "в наибольшей". Без такого "квента участники начинают ставить довольно много отметок на разных участках параболы, и интегральная картина смазывается, теряет выразительность. \*Итогом я собираю эти листки, на большом листе флип-чарта или на стене вое произвожу параболу и переношу на нее все отметины. Как правило, получаются кластеры, группирующиеся плотно на некоторых стадиях.

Если же атмосфера не напряженная, отношения открытые - я прошу каждого выйти к этой параболе и самим нанести на нее соответствующее обозначение.

А после этого обращаю внимание всех, что так или иначе в любой организации появляются признаки одряхления, и если пока на параболе их не оказалось или оказалось мало, то как же нам упредить их нарастание, т. е. каким образом заняться обновлением, оздоровлением общефирменного организма. А отсюда уже удобно и логично перейти к управленческим ошибкам и оргпатоологиям. Полчаса на эту процедуру достаточно.

### **4. РАБОТА С УПРАВЛЕНЧЕСКИМИ ОШИБКАМИ**

Один из занимательных и результативных приемов вовлечения клиента в консультационный процесс есть специфический подход к организационной диагностике, когда мы предлагаем клиенту некоторые процедуры, проблематизирующий материал, отталкиваясь от которых, используя их, руководитель оценивает положение в своей организации или состояние и качество управления. Именно своего управления, своей руководящей работы. Такой подход мы называем организационной самодиагностикой.

*Это целая технология. Но из лучших методик, которые в нее входят, я назвал бы работу с управленческими ошибками. Что это за ошибки? Откуда они у меня взялись? Много лет, проходя от одной организации к другой, я наблюдал, изучал, исследовал особенности руководителей, их управленческого поведения. Обнаруживал огромное многообразие их просчетов, некоторые из последних повторялись особенно часто. Я собирал их, систематизировал. Получился список более или менее типичных управленческих ошибок, который я постоянно пополняю и редактирую. Теперь он перед Вами. Вы видите, как эти ошибки распределены по группам. Некоторые пересекаются, уточняют, дополняют одна другую.*

### **Управленческие ошибки руководителей**

#### **1. Естественные (неизбежные) ошибки:**

- а) в прогнозах тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т. п.;*
- б) в оценках ситуации в организации, качества продукции, способностей работников и т. д.;*
- в) непредвиденные, но в принципе предвидимые события, последствия собственных действий и т. д.*

#### **2. Предубеждения:**

- а) неприятие перехода от модели управления "приказ - исполнение" к модели управления "согласование интересов";*
- б) неприязнь к поведенческим технологиям, например к использованию правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т. п.;*
- в) "ерунда все, что нельзя посчитать" - предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т. д.;*
- г) отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному;*
- д) заниженная оценка реального потенциала работников;*
- е) боязнь делегировать ответственность своим подчиненным.*

#### **3. Незнания:**

- а) закономерностей смены стадий развития организаций;*
- б) методов формулирования должностных функций;*
- в) современных мотивационных систем;*
- г) методов анализа ситуаций;*
- д) управленческих технологий.*

#### **4. Неумения:**

- а) формулировать цели своей фирмы;*
- б) доводить общефирменные цели до целей подразделений и работников;*
- в) просчитывать свои решения на реализуемость;*
- г) планировать многовариантно;*
- д) обеспечивать фактическое выполнение решений;*
- е) использовать индивидуальные особенности работников.*

#### **5. Дисфункциональные склонности:**

- а) к самоцентризму, т. е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;*
- б) демотивирующий стиль руководства, т. е. упор на подчеркивание упушений работников, а не на оценку их достижений;*

- в) **"информационная алчность"** - стремление знать и контролировать в организации все;
- г) **дублирование порядка**, когда руководители выдают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах и т. д.;
- д) склонность давать задания, устраивать разбирательства **"через голову"** подчиненных руководителей;
- е) **перегрузка лучших работников** по принципу "грузить на того, кто везет";
- ж) привычка назначать нереальные, т. н. **"мобилизационные"** сроки выполнения заданий;
- з) **поспешность в выдаче заданий**, отчего у подчиненных возникает установка: "не торопись выполнять - скоро отменяют";
- и) необязательность на слово**, пренебрежение своими обязательствами и обещаниями, что разрушает репутацию руководителя - его ценнейший капитал;
- к) склонность поддаваться манипулированию со стороны подчиненных;**
- л) эмоциональное подавление подчиненных:** силой голоса, грубостью, нетерпимым тоном, что ведет к большим управленческим потерям (снижение инициативы сотрудников, имитация их согласия, сокрытие информации и собственных мнений).

**6. Управленческие иллюзии:**

- а) **вера в непогрешимость своих решений**, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении - низкая исполнительская дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты;
- б) культ **материального стимулирования**, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание "включать" более сложную мотивацию персонала;
- в) склонность видеть **причины своих трудностей прежде всего** вне, а не внутри организации;
- г) преувеличение **фактора лояльности** ближайших сотрудников при их подборе и оценке и т. д.;
- д) склонность рассматривать достигнутое **благополучие как постоянное**, самоуспокоение, игнорирование возможных угроз.

*I. Впишите, пожалуйста, здесь те управленческие ошибки, которые, по вашему мнению, не нашли отражения в приведенном перечне (обозначьте каждую из них соответствующей цифрой и буквой).*

*II. Выделите, пожалуйста, из перечисленных и добавленных вами ошибок по 3-4 в каждый квадрат (обозначьте их соответствующими им цифрой и буквой).*

А	Б
<i>Представляют наибольшую опасность для дела</i>	<i>Особенно актуальны для вашей организации сегодня</i>

*Каким образом работают с этим списком? Сначала хорошо бы раздать участникам листки с этим списком. Обратит внимание на группировки: они ведь разные по объему. Потом предложить громко и отчетливо зачитывать по одной всем участникам по очереди. Хорошо и прокомментировать каждую примерами из собственной практики.*

А потом можно предложить руководителям вопрос: **"Не могли бы вы дополнить этот список?"** Чаще всего дополнения идут в развитие уже имеющихся в списке. Но их стоит записать на доске или ватмане с указанием соответствующей буквы и цифры (т. е. в какую группу ошибок он относит свое предложение).

Потом предлагается новый вопрос: **"Какие из этих ошибок, включая и только что предложенные, вы считаете особо опасными (не более 3-4 из всего списка) ?"** Каждый называет ошибки по буквам и номерам. Вы записываете их на ватмане или доске. И потом смотрите: какие называются

чаще всего.

Следующий вопрос: **"Какие из этих ошибок актуальны для вашей организации сейчас?"** И все повторяется. Вы снова оцениваете повторяемость и сравниваете ответы на второй и третий вопросы (самые опасные вообще и наиболее актуальные для них сейчас). Полученная картина дает Вам основание сделать вывод: над какими ошибками надо работать уже сейчас, и предложить Ваши услуги по этой части в меру Ваших способностей.

Техника работы с этим списком очень зависит от состава команды руководителей. Бывает, что это одно лицо - тогда все ясно - он в квадратиках А и Б делает соответствующие отметки. И Вы с ним обсуждаете, как именно можно упреждать появление обозначенных там ошибок.

Если отношения в управленческой команде напряженные либо Вы имеете дело не столько с управленческой командой, сколько со строгим и жестким начальником и его осторожными подчиненными, то лучше работу строить анонимно. А именно: раздать каждому список, в нем они делают требуемые пометки, Вы собираете, затем делаете обобщение без них и в другое время представляете первому руководителю или же всей группе сводный продукт. Можно в этом случае раздать всем бумажные квадратiki (не клейкие), участники работы на них делают соответствующие обозначения, Вы их собираете и либо при них, либо (если их руководитель воспринимает это болезненно) без них делаете сводку.

Теперь представим, что перед Вами дружная, сплоченная команда с открытыми, хорошими отношениями. Тогда чего секретничать? Раздайте всем листки, проведите зачитывание с Вашими комментариями. А потом подойдите к листу ватмана, напишите в один ряд с небольшими интервалами цифры от 2 до 6, обозначающие номера группировок ошибок. Почему без первого? Просто с неизбежными ошибками мало смысла работать - они все равно будут, хотя иногда стоит и первый блок обозначить здесь. Даже количество неизбежных ошибок все-таки можно снижать. От середины каждой цифры проведите вертикальную черту.

Затем предложите участникам по очереди назвать, что у них попадает в квадрат "А" - только цифру с буквой, и записывайте под каждой цифрой соответствующую букву слева от вертикальной черты. А если какая-то буква повторяется два или больше раз, ставьте справа сверху от нее апостроф (черточ-

ку), таких апострофов у некоторых букв набирается много, что и указывает на важность и актуальность этой ошибки.

Когда все высказались по поводу левого квадрата, перейдите к правому и справа от вертикальной черты повторите все то же самое.

Потом предложите всем посмотреть, что получилось:

- где самые большие кластеры (больше всего апострофов);
- где левая сторона максимально совпадает с правой;
- как эти ошибки связаны между собой - нет ли между ними общности, взаимосвязи.

## 5. РАБОТА С ОРГАТОЛОГИЯМИ

*Этот метод, так же как и предыдущие, рассчитан на коллективную саморефлексию, а в качестве проблематизирующего материала для этого используется список патологий организации, который уже обсуждался нами в соответствующей главе.*

*Работать мы можем с управленческой командой или с более широким составом участников. Впрочем, иногда мне приходилось использовать эту методику только один на один с главой компании. Вы, конечно, догадываетесь почему. Но даже и такому чувствительному клиенту я все-таки делаю в конце этой работы с ним такое предложение: "Вам интересно узнать, как проанализировали бы этот список оргпатологий другие руководители вашей фирмы? Чье мнение из них вас заинтересовало бы в первую очередь?" Чаще всего называется кто-то еще.*

*Процедура работы. Пригласите участников, состав которых заранее согласован с первым руководителем, задайте им вопрос, который уже звучал под заголовком соответствующей главы: "Вы, наверное, согласны с тем, что не бывает совершенно здоровых людей?" - они закивают. Тогда задайте им следующий вопрос: "Может быть, тогда вы согласитесь и с тем, что не бывает совершенно здоровых организаций?" - они насторожатся. А Вы продолжите: "Почему нет? Ведь организация есть очень сложный организм и тоже может болеть. Но если болезни человека и животного хорошо изучены и систематизированы, то список болезней организаций (более или менее полный) вы, наверное, видите впервые". Раздайте им список оргпатологий, Вам уже известный, но пусть там будут только названия. Предложите каждому из них по очереди зачитать вслух громко и отчетливо название очередной оргпатологии. Дайте свой комментарий, основой которого может быть текст из той главы, которую мы уже упоминали. Постоянно спрашивайте: "А встречается ли в вашей организации такое явление?" По их реакции - свободе или скованности обсуждения - Вы решите, как Вам поступать дальше.*

*Вариант первый.*

*Если они слушают Вас напряженно, стараются не смотреть друг другу в глаза, помалкивают и у Вас есть основания считать, что в присутствии своего начальника<sup>1</sup> они побаиваются выразиться откровенно, то поступите так: предложите каждому из них выбрать 3-4 вида организационных патологий, которые они считают наиболее опасными для организаций вообще, если такие болезни у них обнаружатся. Попросите отметить таковые палочками с левой стороны листа, напротив каждой из патологий. Затем задайте следующий вопрос: какие из видов оргпатологий, как они считают, особенно сильно проявляются в их собственной организации? Также 3-4 вида. Но отметки попросите ставить с правой стороны списка. Предупредите об анонимности этой процедуры. Соберите у них листы, суммируйте на отдельном листе прямо здесь же (попросите кого-нибудь из присутствующих помочь Вам быстро посчитать), покажите им результат. Особенно обратите внимание на те патологии, которые получили самое большое число знаков как с левой, так и с правой стороны.*

*Представим, что участников мало, 3-4 человека, а Вам нужен выразительный продукт с сильными акцентами. Предложите каждому также выбрать по три самых опасных вообще и три самых актуальных для их организации. Но из каждой тройки пусть определяют ту, которой они отведут первое, второе и третье место по значимости. Та, которая будет*

самой значимой, пусть будет отмечена тремя палочками, та, которая менее значима, - двумя, а третья по значимости - одной палочкой. И Вы увидите, как выразительны будут кластеры.

Возможна и такая модификация этой процедуры: раздайте всем обычные белые квадратiki бумаги (не клейкие), и пусть каждый обозначит отобранные виды организационных патологий только буквами и цифрами. Тогда анонимность еще выше, поскольку листки маленькие и соседи слева и справа вряд ли заметят, что на них появляется. Быстро соберите у них эти листочки, прямо на их глазах перенесите суммарную информацию на общий лист такими же палочками и продемонстрируйте полученную картину.

Не пренебрегайте такой анонимностью, не считайте ее чрезмерной. Как-то в одном банке я проводил организационную самодиагностику, и когда накануне я объяснил руководителю службы развития суть процедур, на ошибках и патологиях он озаботился: "Наверное, не станут делать пометки..." Я переспросил: "А если на анонимных листках?" - "Тогда, наверное, осмелятся". Так и вышло. Вообще анонимность в таких методах излишней не бывает.

Если Вы перед этим делали самодиагностику по методам "Метафора", "Крестовина" и "Управленческие ошибки", проведите корреляцию: есть ли совпадения с акцентами, полученными на предыдущих процедурах.

*Второй вариант.*

Отношения в коллективе открытые, откровенные, нет большой дистанции власти. Сам генеральный охотно предлагает обсуждать "болячки" фирмы вместе. В таком случае Вы проводите процедуру так же, как и в первом варианте, но подготовьте экземпляр списка на листе бумаги формата А3 и предложите каждому подойти к этому листу на стене и сделать там все пометки, как говорилось выше. Физические движения полезны сами по себе - пусть разомнутся, у листа возникнут обсуждения, споры. Потом предложите рассмотреть кластеры (максимальное скопление палочек): на каких патологиях они совпадают с обеих сторон.

А можно еще проще: раз люди не таятся друг от друга, привыкли выражаться откровенно, то и процедуру сделайте максимально открытой. Прямо на глазах у них прикрепите большой лист к стене, на нем по горизонтали со значительным интервалом напишите крупные буквы А, Б, В; от середины каждой буквы проведите вниз вертикальную черту и задайте вопрос: какие 2-3 патологии из всего списка вы считаете особенно опасными вообще, если они где бы то ни было встречаются, помимо вашей организации? Пусть все по очереди назовут только букву с цифрой, наносите слева от вертикальной черты названные обозначения, прямо по мере их произношения. Если какая-то буква с цифрой повторяется несколько раз, ставьте справа сверху от цифры (ведь буква уже обозначена сверху, над чертой) соответствующее количество апострофов (черточек).

Потом то же самое сделайте с вопросом: какие из этих патологий сильнее всего проявляются в вашей организации? Нанесите цифры с апострофами справа от вертикальных линий. Посмотрите, где кластеры слева и справа самые сильные, подчеркните их другим цветом. Попросите всех обсудить - нет ли взаимосвязи между этими патологиями, лечением каких из них следует заняться в первую очередь.

Оба варианта завершите Вашим кратким рассказом о том, какими методами лечатся те патологии, которые были больше других выделены участниками работы.

Фактически Вы подводите их к заключению контракта на лечение организации.



*Работу по организационной самодиагностике можно вполне вместить в 6-8 часов. Договоритесь собраться для этого в выходной день. Хорошо, если с выездом, но и в пустом офисе тоже приятно. Начните с представления самого себя как консультанта по управлению и поясните, что сейчас вместе с участниками первый раз в их жизни будете проводить анализ данной организации специальными методами, т.е. проводить организационную диагностику. Предупредите, что это не полная диагностика фирмы, для нее нужны другие методы, объясните какие.*

*Начинайте с "Метафоры", она хорошо оживляет обстановку и сближает группу с консультантом. Завершите патологиями. Старайтесь результаты каждой следующей процедуры сопоставлять с результатами предыдущих. Под конец подведите участников к выводам - решениями каких задач им с Вами нужно заняться в первую очередь. Расскажите, как это может выглядеть.*

*На "Метафору" у Вас уйдет полтора часа, на "Крестовину" - минут сорок, на управленческие ошибки - часа два, на оргпатологии - еще полтора часа.*

*Очень советую, если позволяет время и у участников есть желание, ознакомиться их со схемами жизненного цикла организации. И там тоже сделать соответствующие обозначения фломастером: на какой стадии жизненного цикла находится сейчас организация.*

*В любом случае завершите обсуждение указанием на то, что самодиагностика не может быть окончательной - она предварительна и что более обоснованную и доказательную картину можно получить только с помощью полной Диагностики фирмы. И сделайте такой акцент: после полной диагностики ваши •выводы могут не совпасть, даже существенно разойтись с выводами, к которым пришли сегодня.*

## Тема 8. Власть, лидерство, руководство

### Понятие власти

Существует множество различных определений и стоящих за ними концепций власти. Все это множество можно разделить на два подмножества: **власть что-то делать и власть над кем-то**. Власть в первом смысле означает обладание способностью к чему-то (к свершению какого-либо действия). Власть над кем-то означает силу, господство, подчинение кого-либо. «...власть над чем бы то ни было есть по своей тенденции абсолютная власть – это на человеческом языке означает власть жизни и смерти» (Федье Ф., с.100). Чтобы власть не доходила до крайности, необходимо нечто, что могло бы ее остановить, Этим нечто является опять же власть, т. к. если власть – это сила, только сила может уравновесить другую силу. Этой другой силой является власть как способность, возможность, компетентность.

Власть присуща любому человеческому сообществу. В случае однонаправленной социальной коммуникации имеет смысл говорить о власти - силе, в случае же двунаправленной социальной коммуникации смысл власти иной. Есть разумный смысл в подчинении власти, обнаруживающей компетентность, т. к. происходит обмен между человеком, который реально предоставляет кому-то другому нечто необходимое.

Очень вероятно, что первые попытки объяснения феномена власти были предприняты в телеологических концепциях. Так, в Послании к Римлянам, 13.1, читаем: «Всякая душа да будет покорна высшим властям; ибо нет власти не от Бога, существующие же власти от Бога установлены. Посему противящийся власти противится Божию установлению; а противящиеся сами навлекут на себя осуждение».

В древнекитайской традиции власть не отделима от мудрости. «Мудрости как абсолютному знанию, превосходящему все специальное и «предметное», в самом себе укорененному, по китайским понятиям, соответствует абсолютная власть, которая сама себя оправдывает и превосходит все объективные «основания», законы и даже средства принуждения. Крайности сходятся. Но их схождение радикально изменяет природу того и другого: знание, достигнув своего предела, предстает безыскусностью незнания; власть, став абсолютной, оказывается неотличимой от спонтанности органической жизни» ( Искусство управления. Сост., пер., вступ. ст. и коммент. В.В.Малявина. М.: «Астрель», 2003, с.4). Власть воспринимается как сила жизни. Древние правители Китая (нередко мифические) изучали свойства различных растений и вод, лично пробуя их, с тем чтобы знать, как могут растения и воды влиять на окружающий мир, на людей. «По китайским представлениям, такая природная, органичная сила воздействия веществ на живые существа и составляет основу политики. В людях природная сила жизни проявляется и осознается как власть, то есть способность определять и направлять поведение других людей. И эта власть по определению моральна: будучи силой врожденной, всегда действующей изнутри, она и распространяется в среде некоей интимной, не переводимой на язык объективных понятий общительности людей. Такая власть присутствует даже прежде знания и делает свое дело *незаметно*, но – неодолимо» (Малявин, с.5).

« Для всестороннего взора мудрость-власть, возвещаемая традицией, а вместе с ней и сам идеал эффективного правления, кажутся парадоксом. Этот идеал утверждает, что люди едины, когда они не едины, что реальность присутствует, пока она не видна. Но если подлинная власть есть нечто вовек незаметное и невыразимое, то кому нужна такая власть? Ну а мудрость оказывается в таком случае умением быть довольным, не имея ровным счетом никакого признания в мире. Кто оценит такую мудрость?

Мы сталкиваемся с антитезой мудрости и знания. Мудрость превосходит всякую предметность и отличается бесконечной изменчивостью. Знание имеет свой предмет и, следовательно, свою границу. Попытка придать абсолютной власти, власти-мудрости предметное содержание или, попросту говоря, «приватизировать власть», воздвигает непроходимую пропасть между правителем и подданными и сулит непредсказуемые беды и опасности даже самому могущественному самодержцу. Древние это хорошо понимали. Платон в «Государстве» рисует яркую картину душевных мук тирана, который при всем своем всевластии обречен на тревожное одиночество: он никому не может доверять, ни от кого не может ждать искренней любви и преданности; ежечасно опасается за свою жизнь, в каждом слове и поступке ищет подвох и интригу. Все эти страхи сильных мира сего были хорошо известны, конечно, и древним китайцам.

Более того, единоличное обладание абсолютной властью, если бы оно было возможно, немедленно лишило бы смысла понятие власти, ведь в таком случае исчез бы сам объект управления, а главное – та внутренняя дистанция в опыте, которая формирует человеческое сознание. Жажда неограниченной власти неизбежно ведет к одичанию: таков урок царствования Навуходоносора. Одичание завершается параноидальной агрессивностью: всегда и везде тирания с маниакальным упорством ищет врага и, в конце концов, скатывается к террору. Подобное самопожирание власти кажется, помимо прочего, бессознательной и потому всегда безуспешной попыткой властвующих опознать самих себя, «опаматоваться», восстановить дистанцию критической рефлексии в своем опыте и так подтвердить реальность своего существования. Об этом свидетельствует как пример великих деспотов прошлого, так и в особенности история современных тоталитарных государств, где политический режим очень быстро превращался в машину методичного уничтожения «человеческого материала». О том же свидетельствует и современный терроризм – зеркально перевернутый образ репрессивной тирании». (Малявин, с.19).

Широко известной является *«теория общественного договора»* (Т. Гоббс, Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо), в которой власть понимается как социальное явление, возникающее для урегулирования отношений между людьми, которые, в отсутствие регуляторов, являются «войной всех против всех».

Т. Гоббс полагал власть *средством достижения блага в будущем* и связывал саму жизнь с вечным и неустанным стремлением к власти.

Дж. Локк подчеркивает социальную сущность человека, вследствие которой невозможно его одиночное существование. Объединение же возможно лишь при соблюдении определенных законов, правил. Основное назначение власти заключается в том, чтобы *давать законы всем, кто ей подчиняется*, и этим законам в таких случаях должны повиноваться, если только нет причин, из которых по необходимости следовало бы, что закон равенства или Бога утверждает обратное. (Дж. Локк, Собр. соч. в 3-х томах. – Т. 3, с. 313).

Ж.-Ж. Руссо определял общественный договор как исторически необходимое состояние человечества, осуществляющего *народный суверенитет и фактическое равенство путем подчинения общей воле*, которая выражает объективные интересы народа. (Руссо, 1958).

Н. Макиавелли понимал под властью подчинение людей воле правителя и считал власть важнейшим «изобретением» человечества для *обуздания стихийных сил общества*, управления нерациональным поведением граждан, утверждения в обществе разумного сосуществования людей с разными целями и интересами. *Власть не имеет под собой морально-религиозной основы, и правитель должен руководствоваться в своих деяниях настоящей необходимостью, а не моралью.* Французский философ М. Мерло-Понти, анализируя взгляды Макиавелли, отмечает наличие некоего безмолвного сговора между государем и подданными: « Не существует абсолютно обоснованной

власти. Есть только кристаллизация мнения, которое попустительствует власти. Власть принадлежит к области сокровенного... Отношения между подданными и теми, кто стоит у власти, скрепляются на уровне, который глубже суждения» (Merleau – Ponty M. Signs. Northwestern University Press, 1964. P.212 – 213). Эти взгляды делают Макиавелли, по мнению Мерло-Понти, ярчайшим представителем гуманизма в политологии.

*Т. Парсонс* связывает понятие власти с понятием ресурсов. Власть – это **символическое средство обмена**, способное обязывать или связывать обязательствами всех членов общества для достижения его целей.

*М. Вебер* определял власть как **возможность индивида осуществить свою волю** вопреки сопротивлению других.

*Е. Лассуэлл и А. Каплан* рассматривали применение власти как **воздействие на кого-либо** или предопределение других действий. Власть – это категория межперсональных отношений.

*Р. Даль* считал, что власть дает **возможность одному человеку заставить другого делать то, что он по своей воле не сделал бы**.

*Х. Арендт* полагала, что власть – это **способность** человека не столько действовать самому, сколько **взаимодействовать с другими людьми**.

*П. Моррис* определяет власть не просто как способ воздействия на кого-то или на что-то, а как действие, как **процесс, направленный на изменение кого-то или чего-то**.

С ним солидарен *А. Гидденс*, для которого власть означает **способность менять порядок вещей**.

Различные определения власти содержат то главное, что характерно для данного феномена: **это способность к производству изменений, будь то поведение, умонастроения или потребности отдельных людей или групп, обществ, или природные явления, исторические события и т.д.**

## **Власть в сообществе животных и людей**

Каждый член животного сообщества строго заданным образом выполняет свою биологическую функцию, что способствует поддержанию порядка в животном сообществе. Животные управляются и направляются инстинктивными программами, благодаря которым их поведение не может наносить слишком большого вреда сородичам. «Так, при встрече двух волков, если один из них демонстрирует свою покорность, подставляя шею противнику, другой волк **не может** сделать смертельный укус. Он не способен к нему благодаря торможению, которое является элементом инстинкта, записанным в его генетическом коде. Другой пример торможения этого типа: невозможность для птицы, например, такой как ворон, выклевать глаза своему сородичу» (Федье Ф., с.122). В то же время зачатки властного поведения можно обнаружить у животных, причем не только высших.

## **Проявления властного поведения у животных**

Этологи и зоопсихологи обнаружили наличие у разных видов животных своеобразного разделения труда, основанного на манипулировании «живыми орудиями» (Mowrer O. H. Animal studies in the genesis of personality // Transactions of Sci. 1940. Vol. 3. P. 8–19).

Эксперименты *Дезора* показали, что крысы активно используют социальную ситуацию в группе для достижения своих целей, то есть, говоря на человеческом языке, эксплуатируют сородичей (Desor D. 1988, 1991 Цит. По: Резникова Ж. И. Интеллект и язык животных и человека. М., 2005). В работах современных авторов выделяются группы «паразитов» и «работников» (Хромова С.В. Исследование поведенческого феномена «паразитизма» у крыс// ЖВНД. 1995. Т.45, №3, С.479 – 489). Кооперация с использованием манипуляции поведением сородичей обнаруживается у животных и в естественных условиях. Подобного рода разделение труда требует определенной гибкости поведения и достаточно богатого социального опыта. Дж. Гомец исследовал, как эта форма поведения изменяется у приматов по мере биологического и социального созревания – от грубого физического воздействия до использования взгляда как формы воздействия (Gomez J.C.1990 Цит. По: Резникова).

В настоящее время существует огромное количество исследований, посвященных тонкостям социального взаимодействия обезьян, их способностям к образованию коалиций, к обманам друг друга и т.д. Ученые пришли к выводу, что для успешного социального поведения животным необходимо хорошо понимать причинно-следственные связи, а также рассчитывать последствия своих и чужих действий. Для достижения цели часто используются хитроумные обходные маневры, умение планировать свои действия и манипулировать действиями подчиненных особей, в том числе и более сильных, а также быстро (иногда стремительно) ориентироваться и приспосабливаться к изменяющейся ситуации.

***Власть в человеческих сообществах связывается с исчезновением важных инстинктивных типов поведения, какими являются торможения. Исчезнувшие торможения у человека замещаются запретами.*** Запрет не является полным аналогом торможения, так как торможение спасает животных от смертельной опасности, исходящей от сородичей; в человеческом же обществе такой непосредственной регуляции поведения на основе запретов не прослеживается. «Вышестоящий вполне может убить или приказывать убить нижестоящего, и все мы знаем примеры, когда складывается ситуация подобного рода с тем прямым следствием, что мы очень строго осуждаем общество, где такое случается, называя его обществом несправедливым..... Запрещение есть разновидность возбранения, что в корне отличается от невозможностей, актуализируемых тормозящими рефлексамии» (Федье Ф., с.123). Запрет, возбранение позволяют хотя бы в какой-то мере потеснить бесконечную агрессивность человека, направленную против человека.

***Оправданием власти является необходимость организовать общественную жизнь (упорядочить отношения между людьми) и избрать оптимальные для нее формы.***

В человеческом обществе власть господствует как специфическая структура, как тот порядок, благодаря которому общество конституируется как ассоциация объединяющихся индивидов. Феномен власти как авторитета отличает сообщество животных от человеческого общества. Именно авторитет придает власти легитимность. «Источник авторитета при авторитарном образе правления есть всегда сила внешняя и высшая для происходящей от него власти; именно из этого источника, от этой внешней силы, трансцендирующей политическую область, власти черпают свою «авторитарность», то есть свою законность, а эта последняя может ограничивать их власть» (Армандт Х. / По: Федье Ф., с.124). «...двойное оправдание власти проистекает из внутренней двойности самого понятия власти. Пока мы не достигли со всей ясностью понимания, что власть в том единственном смысле, какой она должна иметь, означает без всяких вариантов, власть заставляет делать что-то в принципиально других видах, чем в утилитарных,— до тех пор уловить ее, власти как уникального образования, подлинную суть останется невозможно.

Подлинная суть власти – чему нас учит пример Рима – в том, чтобы не быть, никогда не иметь права быть простым управлением, хозяйствованием. Современному уху это крайне трудно расслышать. Ведь под управлением сейчас имеется в виду вообще современный

навык рассматривать все перипетии человеческого существования как «проблемы», для которых надо найти осуществимые «решения» (Федье Ф., с.134).

***Становление власти как власти подлинной, авторитетной, легитимной происходит через вмешательство инстанции, абсолютно другой, чем фактическая власть.*** «Идея разделения властей достигает здесь глубины, о которой мы еще не подозревали. Разделены между собой власть как способность что-то делать (тем самым и заставляя делать) и власть как власть над теми, которыми командуют. И вот способ, каким они разделены, в точности противоположен тому, что обычно себе представляют: ***власть командная есть фактически власть без малейших средств принуждения, тогда как власть заставлять делать не имеет сама по себе никакой легитимности***» (Федье Ф., с.134).

***Власть может быть легитимной, только если она превосходит потребности повседневного существования, если она ориентирована на будущее всего человеческого рода. Народ готов подчиняться такой власти, которая не растрчивает себя на решение злободневных сиюминутных проблем, а преодолевает границы и проблемы повседневности, настоящего и устремляется в будущее.***

Складывается впечатление, что существуют природные предпосылки такой власти, проявляющейся в животных сообществах и связанные со способностями отдельных особей к установлению причинно-следственных отношений, к предвидению, к гибкому социальному поведению и т.д. (см. выше).

## **Мотивация власти**

При рассмотрении властных отношений неизбежно встает вопрос об источниках власти и возможностях их использования. Анализ поведения людей приводит к выводу, что одни предпочитают властвовать, другие – подчиняться. Почему? В чем причина? Что заставляет одних людей властвовать, а других подчиняться?

Как уже было сказано выше, древнекитайская мудрость полагает основанием и источником власти жизненность всего живого, саму силу жизни.

Выделение человека из природного царства сопровождается уменьшением этой силы и одновременно провоцирует отношения власти между членами общества.

*Н.Макиавелли* связывает возникновение пространства властных отношений неким ***тайным сговором*** между господином и подчиненным.

*Ф.Ницше* рассматривал волю к власти как ***принцип жизни, роста и стремления к господству. Воля к власти для него являлась воплощением воли к жизни*** (1988, 1994).

Воля к власти обеспечивает человеку полную гармонию его наиболее могущественных инстинктов, совести, идеалов. Это состояние свойственно, прежде всего, лидеру, вождю.

Заратустра говорит: «Где я находил живое, там находил я волю к власти; даже в воле слуги – и там я находил волю стать владыкой.....Что сильнейшему должно служить слабейшее, в этом слабейшее убеждается своей волей, стремящейся стать владыкой над еще более слабейшим: одной лишь этой радости не согласно оно лишиться. Как меньшее отдается большему, чтобы самому властвовать над еще более меньшим и радоваться о нем, так и самое великое, в свою очередь, отдает себя, и могущества ради полагает жизнь свою» («Так говорил Заратустра»). Все живое стремится не только к сохранению себя, но к умножению, увеличению, Жизнь представляет собой особую волю к аккумуляции силы. Воля к власти – основной и самый подлинный факт во всем совершающемся. Таким

образом, нет смысла говорить о мотивации власти, поскольку сама жизнь является воплощением воли, стремления к власти.

Достаточно бессмысленной является мотивация власти и в концепции *Б. Рассела*. ***Стремление к власти, как и стремление к славе, изначально дано человеку и выражается в производстве намеренных результатов.*** Рассел отмечает, что в человеческом сообществе всегда существовало неравенство в распределении власти. Это обусловлено как внешними причинами, так и индивидуальными особенностями отдельных людей. Наряду со стремлением к власти как наиболее сильным мотивом в человеческой жизни существуют и другие стремления (или страсти) – к науке, покою, удовольствию. Одни люди стремятся командовать, другие – подчиняться. Между этими двумя крайностями располагаются огромные массы людей, которым нравится командовать в одних ситуациях, а в других – подчиняться лидеру. К четвертому типу относятся люди, имеющие мужество отказаться как от подчинения, так не желающие кем-либо командовать. Таким образом, Рассел, считая страсть к власти изначально присущей человеческой природе, отмечает ее различную выраженность, разное количество у разных людей.

Существуют концепции, согласно которым потребность во власти является средством ***компенсации неудовлетворенных базовых потребностей*** (*Дж. Лассуэлл, К. Хорни*).

Проблема компенсации физической и/или психологической недостаточности человека была проанализирована *А. Адлером*, который сделал «волю к власти» центральным объяснительным принципом своей теории личности. Недостаточность способностей и возможностей человека переживается им, по Адлеру, как комплекс неполноценности. ***В стремлении скомпенсировать этот комплекс человек стремится к власти, превосходству, совершенству. Если в основе властного поведения человека лежит комплекс неполноценности, то характерным для него является цинизм, жестокость, неразборчивость в способах достижения целей*** и т.д. В данном случае уместно говорить о проявлениях макиавеллизма личности.

***Любая потребность человека может оказаться связанной с потребностью во власти.*** При этом возможен вариант, когда для реализации базовых потребностей власть может выступить очень эффективным средством; возможен и другой вариант, когда любая из базовых потребностей может привести к формированию потребности более высокого порядка – специфической потребности во власти, хотя этот факт и не всегда осознается самим человеком (в невротических вариантах не осознается). ***Потребность во власти может иметь как компенсаторный, так и инструментальный характер. В случае компенсаторной потребности во власти нередко власть необходима ради чувства обладания ею. Человек может получать удовольствие не от использования власти, не от его воздействия на других людей, а от самого факта обладания властью. В случае инструментальной мотивации власть необходима для удовлетворения других потребностей – в достижении, в аффилиации, в контроле над событиями и людьми*** т.д.

Стремление человека к власти (даже если оно не осознается) находит свое воплощение в некоторых ***характерных признаках поведения***. (Конфисахор, с.76) Нежелательным для человека становится:

- 1) разрешение другим разделить с ним действительную или предполагаемую власть;
- 2) получение советов относительно своих функций при осуществлении власти;
- 3) делегирование другим решения задач, принадлежащих (по его мнению) к его прерогативе власти;
- 4) консультирование относительно собственных действий с теми, кто хотел бы с ним разделить власть;

- 5) информирование других относительно своего функционирования при осуществлении действительной или предполагаемой власти;
- 6) игра по чужим правилам и, наоборот, возникает желание изобретать и навязывать организационные системы функционирования другим действующим лицам.

Современные исследователи все более пытаются инструментализировать представления об источниках власти и ее механизмах.

Так, *Х. Хекхаузен* (Мотивация и деятельность, 1986) предложил последовательность алгоритма действий власти. **Модель действия власти** Хекхаузена приведена на рис.1. У субъекта власти должна возникнуть мотивация воздействия на другого человека. Анализ мотивов и действий субъектов власти проводится по следующим параметрам:

- 1) овладение *источниками власти*: люди отличаются по стремлению к приобретению и увеличению источников власти, обладание которыми может доставлять удовольствие; к источникам власти могут относиться престиж, материальные блага, статус, должность, информация;
- 2) *способности*: речь идет о способностях соотносить имеющиеся источники власти с мотивацией объектов власти для выбора наиболее адекватных способов реализации власти и достижения поставленных целей;

### 1. Мотивация власти



Рис. 1. Модель действия власти (по: Хекхаузен Х., 1986)



3) *действия власти*: при всех различиях способов и средств воздействия они определяются источниками власти, способностями, стремлением оказывать влияние на поведение другого человека и предпочтением определенного средства воздействия. Стремление оказывать влияние на другого и выбор определенного средства воздействия зависят от индивидуально-психологических особенностей личности;

4) *моральность цели*: определяется соответствием цели общечеловеческим ценностям, границами использования власти, соответствием целей и средств;

5) *страх перед последствиями действий власти*: это страх самой власти перед разрастанием или потерей своих источников, страх последствий применения власти, ответных действий со стороны объектов власти, страх неэффективности воздействия;

б) *предпочтение определенных сфер использования власти*: определяется силой мотива и личной значимостью целей, достижение которых возможно только при активном содействии другого человека; отсутствием готовности другого человека оказать это содействие по своей воле; типом и мощностью источников власти; имеющимися в распоряжении субъекта конкретными средствами воздействия, позволяющими использовать власть.

*Х.Хекхаузен* предлагает обобщенное определение мотиваций власти: « **Мотив власти направлен на приобретение и сохранение ее источников либо ради связанного с ним престижа и ощущения власти, либо ради влияния (оно может быть как основной, так и дополнительной целью мотивации власти) на поведение и переживание других людей, которые, будучи предоставлены самим себе, не поступили бы желательным для субъекта образом. Влияние это должно так изменить их поведение, чтобы оно способствовало удовлетворению потребности субъекта.** Для достижения этого субъект должен с помощью имеющихся источников власти и средств воздействия перестроить привлекательность наиболее важных мотивов другого, причем сделать это возможно более простым и экономичным способом, Сама эта деятельность может соответствовать весьма разнообразным мотивам. Она может совершаться ради своего собственного или чужого блага или же ради какой-либо высшей цели, она может принести другому помощь либо оказать ему вред. Индивидуальный мотив власти ограничен как в отношении приобретения власти, так и в отношении ее применения определенными содержательными областями, связанными с конкретными источниками власти и группами людей, подвергающимися воздействию. На нем также может лежать печать страха перед достижением власти, ее потерей, использованием, перед ответственным применением власти или перед безуспешностью своего воздействия» (Хекхаузен, т.1, с.322).

*Инструментальная мотивация власти может быть разделена на власть над другими людьми и власть для решения задачи, достижения цели.* Очень интересной в этой связи выглядит позиция *А.Маслоу*. Он выделяет два уровня власти: **D – власть – это власть над другими людьми**; к ней стремятся карьеристы, люди, ищущие лишь собственной выгоды, стремящиеся к самоудовлетворению, желающие избавиться от нервного напряжения. Это невротическая жажда власти, аналогичная навязчивой идее. «...Человеку, который ищет власти ради власти, доверять ее никак нельзя. Подобные индивиды пользуются властью весьма дурно, унижают и подавляют других и используют ее в собственных интересах» (Маслоу А., с. 217). **Власть второго уровня – В – власть – нужна «для осуществления того, что надлежит осуществить**, для выполнения требующей исполнения работы, для решения реально существующей проблемы или, говоря иными словами, власть, необходимая для реализации, сохранения и усиления всех ценностей второго уровня ( В – бытийных ценностей): истины, блага, красоты, справедливости, совершенства, порядка и т.д. В – власть позволяет построить лучший мир или сделать его

совершеннее...Люди, достаточно благодетельные, здоровые и состоятельные, то есть индивиды достаточно развитые, то и дело сталкиваются с ситуациями такого рода, требующими исправления и раздражающими человека до той поры, пока они будут исправлены. Все порядочные люди должны стремиться к В – власти, а не избегать ее, поскольку она способна исправлять вышеописанные ситуации, делать мир совершеннее, ближе к истине, красивее, приемлемее и т.п.» (Маслоу А. с.224, 226). Таким образом, Маслоу полагает, что *в основе мотивации власти лежат базовые мотивы и ценности человеческого существования. И наиболее эффективной и адекватной будет власть, реализуемая человеком зрелым, творческим, удовлетворяющим свою потребность в самоактуализации.*

В унисон этим положениям звучат воззрения Э.Фромма, выделяющего *рациональную и иррациональную формы власти. Рациональная власть основана на компетентности; такая власть способствует росту человека, который на нее опирается. Иррациональная власть зиждется на силе и служит для эксплуатации того, кто ей подчиняется. Первая форма власти – это власть по принципу бытия, а вторая – по принципу обладания.* «Власть по принципу бытия основывается не только на том, что какой-то индивид компетентен выполнять определенные социальные функции, но в равной мере и на самой сущности личности, достигшей высокой степени развития и интеграции. Такие личности «излучают» власть, и им не нужно приказывать, угрожать или подкупать. Это высокоразвитые индивиды, самый облик которых – гораздо больше, чем их слова и дела, - говорит о том, чем может стать человек. Именно такими были великие Учителя человечества; подобных индивидов, хотя и достигших не столь высокой ступени совершенства, можно найти на всех уровнях образования и среди представителей самых разных культур. Все это имеет прямое отношение к проблеме воспитания. Если бы родители сами были более развитыми и последовательными людьми, то вряд ли бы существовала противоположность авторитарного и демократического подходов к воспитанию. Нуждаясь в авторитете, осуществляющем свою власть по принципу бытия, ребенок реагирует на него с величайшей готовностью; с другой стороны, он восстает против давления или пренебрежительного отношения со стороны людей, чье собственное поведение свидетельствует о том, что сами они в свое время не утруждали себя усилиями, которых требуют теперь от подрастающего ребенка» (Э.Фромм, с.45).

## **Классификация источников власти**

*Х.Хекхаузен* (Хекхаузен, 1986, т.1, с.309) выделяет шесть основных источников власти.

### **Власть – вознаграждение**

Она оказывает влияние через положительное подкрепление с целью добиться желаемого результата. Для эффективности власти-вознаграждения необходимо знать, какое вознаграждение для человека будет желаемым и значительным и грамотно (опираясь на законы бихевиоризма) предоставлять вознаграждение оптимальной величины и в оптимальный промежуток времени. Проблемы возникают, так как человек склонен очень быстро привыкать к определенному вознаграждению и переставать воспринимать его в качестве такового. В этом случае необходимо менять либо форму, либо размер, либо режим подкрепления. Сложность использования власти-вознаграждения связана с трудностями выявления ведущей потребности объекта власти, но если это удалось сделать, власть-вознаграждение оказывается очень эффективной.

## **Власть-принуждение**

В основе этой власти лежит страх неудовлетворения базовых потребностей (физиологических, потребности в безопасности) при условии непослушания и невыполнения требуемых вариантов поведения. Поведение, основанное на страхе, может быть хотя бы в какой-то мере эффективным, если данная власть использует жесткую систему контроля. В случае отсутствия последней резко возрастает риск обмана, приписок со стороны объектов власти. Кроме того, власть, основанная на страхе, не позволяет человеку проявлять себя в полной мере, так как он не видит в таких условиях возможностей удовлетворения потребностей более высоких уровней – в результате человек ищет возможности для удовлетворения этих потребностей в других местах, что резко снижает его эффективность и приводит к «умственной текучести кадров» или реальной физической, (если речь идет о власти в организации). Достоинством власти-принуждения является возможность получения быстрого результата. К тому же, «использование власти-принуждения соответствует нашим представлениям о власти, является ее естественным проявлением» (Конфисахор, 123). Здесь уместно отметить, что субъект власти должен обладать определенными характеристиками, позволяющими ему реализовывать власть-принуждение.

## **Нормативная власть (или власть, основанная на традиции)**

Это безличная власть, реализуемая должностью. В обществе, в любой организации существуют традиции, правила, нормы, соблюдение которых абсолютно необходимо, так как они составляют основу общества, организации. В частности, существует традиция разделения людей на руководителей и подчиненных, поведение которых оказывается детерминированным этой традицией. Данная власть работает, так как она направлена на удовлетворение потребности в принадлежности и защищенности у объектов властного влияния. Безличность власти обеспечивает стабильность общественной системы, так как объект власти подчиняется не конкретному субъекту власти, а должности, в отношении которой необходимо соблюдение определенной системы правил, норм, предписаний. При наличии развитой системы традиций, законов, норм, соответствующих духу времени и не противоречащих общечеловеческим ценностям эта власть может быть эффективной в силу ее предсказуемости, быстроты реагирования, понятности, прозрачности для объектов власти, но она может приводить к застою, если не учитывает происходящих изменений. Можно выделить несколько разновидностей законной, или легитимной власти. К ним относится формальная легитимность (должность), основанная на структурных взаимосвязях субъект-объектной власти. Наиболее ярко формальная легитимность представлена в формальной организационной структуре. Второй разновидностью легитимной власти является легитимная власть взаимности (речь идет о взаимных обязательствах субъект-объектной власти). Легитимная власть справедливости основана на обоснованном, часто неформальном праве субъекта власти ожидать повиновения от объекта власти (своеобразная компенсаторная форма). Легитимная власть ответственности и зависимости основана на моральных обязательствах помогать людям, зависящим от нас.

## **Власть эталона (харизматическая власть)**

Это власть, иррациональная в своей основе, так как она основана на силе эмоционального воздействия, исходящего от субъекта власти. (Харизма – власть личностных качеств лидера). Ведущим механизмом власти харизмы является механизм идентификации. Объект власти, восхищаясь отдельными качествами харизматической личности и не обладая ими, уподобляется этим качествам, следуя за харизмой – теперь и он причастен к тому большому и значительному, что есть у харизмы. В результате – удовлетворение потребности в принадлежности и уважении. В психологической литературе, а также в работах по менеджменту существует немало попыток определить, какими чертами обладает харизматическая личность. Приведем некоторые характеристики:

- обмен энергией; для этих личностей характерен особый энергетический заряд и способность к особому обмену энергией – они как бы излучают энергию, заряжая ею окружающих;
- внушительная внешность, предполагающая не столько внешнюю красоту, сколько привлекательность, умение держаться (кстати, в отношении этой характеристики существуют разногласия. Возможно, правильнее говорить о наличии какой-то необычной детали во внешности, но и этот момент может быть вторичным, то есть объекты власти могут выискивать нечто необычное или внушительное во внешности своих кумиров, лидеров, вождей, не обращая внимания на те же характеристики, если они присущи обычным людям);
- независимость характера, проявляющаяся, прежде всего, в том, что такие люди склонны полагаться на себя. Это касается принятия решений, высказывания суждений, любых поведенческих проявлений;
- хорошие риторические способности. Эти люди умеют говорить аргументировано, убедительно, ярко; они способны увлечь, повести за собой.
- восприятие восхищения своей личностью. Зная себе цену, они не склонны впадать в самолюбование или надменность и при этом, не смущаясь, как должное, воспринимают восхищение собой –
- достойная и уверенная манера держаться. Их очень трудно вывести из себя (разве что они сами хотят продемонстрировать собственные эмоции), они всегда владеют ситуацией и готовы к принятию решений и действиям. (M.Gunther).

### **Власть эксперта**

Объект власти склонен приписывать субъекту власти особые знания, умения, навыки, относящиеся к определенной сфере деятельности. В этом случае влияние считается разумным потому, что подчиненный сознательно принимает решение подчиниться, поскольку считает мнение эксперта правильным, а предложения наиболее логичными и эффективными в сложившейся ситуации. Власть эксперта в современных организациях неуклонно возрастает, так как усложнение технологий приводит к тому, что объекты власти зачастую не способны понять многие детали всех операций, которые им приходится осуществлять – в силу этого им приходится полагаться на мнение экспертов в определенной области. Объектом экспертной власти может быть и руководитель высшего звена. «Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять, по крайней мере, на короткое время, информации, представляемой руководителями более низкого уровня. Повсеместно наблюдаемая готовность признать влияние технологии и масштаба и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет» (Мескон, с.477). Тенденция считать специалиста экспертом (или считать высшего руководителя экспертом) может приводить к принятию менее эффективных решений, так как люди склонны тормозить внесение собственных предложений, если признают кого-либо экспертом. Другая негативная сторона экспертной власти заключается в том, что, полагая человека компетентным в одной области, объекты власти могут распространять его компетентность на другие сферы, в которых он не является экспертом – это приводит к низкой активности объектов власти и низкой эффективности принимаемых решений (особенно это происходит, когда ролью эксперта наделяется главный руководитель). Власть эксперта гораздо менее устойчива, нежели харизматическая власть: если эксперт оказывается неправ, он подрывает основы своего влияния. Формирование доверия эксперту – процесс длительный, в отличие от иррациональной веры в харизматическую власть. Но значимость экспертной власти очень велика, так как она способна менять баланс власти руководитель – подчиненный.

Обладание властью предполагает наличие определенных личных качеств ( и в этом смысле зависит от личности) и должностных полномочий ( здесь наличие зависимости от должностной позиции, места в системе иерархии. На Рис.2 представлено пересечение этих

различных форм власти. В перечень видов должностной власти входят приведенные выше должностная, принуждающая и вознаграждающая формы власти, к личной власти относятся власть эксперта и референтная, включающая в себя как власть харизмы, так и власть личного авторитета.



**Рис. 2. Пять типов власти**

Таким образом, любая форма власти основана на ведущей потребности человека. Поскольку потребности лежат в основании любого вида деятельности, интересно понять, на каких потребностях зиждется деятельность, непосредственно связанная с наделением человека властными полномочиями, а это, прежде всего, касается политической деятельности. В этой связи уместно привести классификацию отношений к власти политиков и типов личности политических деятелей (Табл. 1).

*Таблица 3.*

**Связь преобладающей потребности с отношением к власти и типом политического деятеля (Каверин, 1991)**

Преобладающая потребность	Отношение к власти	Тип политического деятеля
Потребность в свободе	Власть как стремление к независимости и самостоятельности	Нонконформист
Гедонистические потребности	Власть как источник благополучия или других личных выгод	Конформист
Потребность в самоутверждении	Власть как преобладание, господство над другими, источник престижа, высокого статуса, славы	Диктатор
Потребность в самовыражении	Власть как игра	Авантюрист

Потребность быть личностью	Власть как служение людям, обществу	Демократ
----------------------------	-------------------------------------	----------

## Различные попытки объяснения феномена лидерства

Наиболее полный перечень определений лидерства и попыток объяснения этого феномена содержится в справочнике по лидерству *Р.Стогдилла* (Стогдилл, 1974). Здесь приводятся различные подходы к лидерству. Их можно, с нашей точки зрения, объединить в несколько основных групп:

**Лидерство как реализация влияния.** Это наиболее распространенная трактовка лидерства. Так понимают лидерство *Е.Холландер*, *Г.Юкл* и *Д.Ван Флит*, рассматривающие лидерство как *процесс влияния* на выбор рабочих целей и стратегий группы или организации; на реализацию намеченных целей и стратегий; на функционирование группы и идентификацию с ней; на организационную культуру. *М.Чемерс* приводит определение лидерства как процесса влияния, посредством которого человек заручается поддержкой других и направляет их усилия на достижение коллективных целей. В эту группу могут быть отнесены также объяснения лидерства как *особого действия, поведения* (*Дж. Хемфилл*, *Ф.Фидлер*); как *искусства добиваться подчинения* (использование непрямых способов воздействия на людей для того, чтобы побудить их действовать в определенном направлении); как *формы убеждения* (*Р.Хоган* и др.); как отношения власти; как *процесса социальной перцепции* (в ходе этого процесса происходит рост влияния одного человека: *Е.Холландер*, *Д.Джулиан*, *Р.Лорд*).

**Лидерство как результат группового взаимодействия.** *Лидер* здесь рассматривается как центральная фигура, *интегратор групповых процессов и отношений* (*Cooley*, *Mumford*, *Redl*, *Krech&Crutchfield*). К этой группе примыкают понимание лидерства как ролевой дифференциации (лидерство – это роль в системе внутригрупповых отношений, определяемая ожиданиями и требованиями со стороны лидера и последователей (*М.Шериф*, *К.Шериф*, *С.Джибб*). Ряд исследователей полагают, что лидерство – это активный процесс созидания и поддержания ролевой структуры в групповом взаимодействии (*Homans*, *Stogdil*).

**Лидерство как характеристика личности.** Личность наделяется особой силой, набором черт, позволяющим побуждать людей на выполнение определенных задач, следование определенной цели (*Bowden*, *Bogardus*, *Auman* и др.).

**Функциональная трактовка лидерства.** Лидерство понимается как инструмент достижения цели, как форма решения социальных проблем, достижения групповых целей. Сторонники этого подхода полагают (*Mumford*, *Zaccaro* и др.), что потребность в лидерстве возрастает особенно при столкновении с плохо определенными проблемами, слабо структурированными ситуациями.

Таким образом, до настоящего времени единого понимания лидерства не существует. Разница имеющихся трактовок обусловлена сложностью и многоаспектностью самого феномена, а также различными концептуальными основаниями, лежащими в основе различных трактовок. При этом нужно заметить, что все больший вес приобретает

трактовка лидерства как процесса влияния, в котором существенная роль принадлежит психологическим компонентам.

### **Харизматическое влияние лидера**

Теории влияния традиционно обращают внимание на влияние харизмы на ведомых, харизматического лидера на организации. Понятие харизмы притягивает, интригует, но в то же время остается весьма неопределенным. В одной из работ харизма названа «огнем, который питает энергией подчиненных, поддерживает их преданность и стремление добиваться результатов выше запланированных» (K.J.Klein, R.J. House, *On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis, Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 183-198.) Харизматический лидер способен вдохновлять, воодушевлять, мотивировать людей так, что они становятся способными действовать, превышая свои способности, превосходя свои обычные возможности. Люди становятся готовыми к великим свершениям, их не пугают препятствия и необходимость идти на личные жертвы. «Он убеждает людей – подчиненных, сотрудников, потребителей, даже топ-менеджеров – работать вместе и делать то, чего они раньше не могли делать. Люди готовы отправиться за ним на край света, пройти босиком по битому стеклу. Он не настаивает, он просто отдает приказания» (P. Sellers, *What Exactly Is Charisma? Fortune*, January 15, 1996, 68 – 75). Влияние харизмы иррационально. Харизма воздействует на эмоции, чувства людей, их мотивы, причем, как правило, не осознанные. Харизматический лидер возникает, когда общество или организация нуждаются в нем, когда они готовы воспринять его в качестве такового. Харизматический лидер может действовать, опираясь на различные этические нормы. Если поведение харизмы не противоречит принятым в обществе или в организации нормам, то она может значительно повысить продуктивность организации или изменить состояние общества. Такой харизматический лидер способствует росту самосознания людей, открывает перед ними новые перспективы. Он вдохновляет людей своей страстью к работе, к идее.

Харизматические лидеры создают атмосферу изменений, направленных к желаемому будущему. Они заражают этой идеализированной картиной будущего, вдохновляют своей увлеченностью, используют нестандартные, оригинальные пути решения проблем, обладают великолепными риторическими способностями, они уверены в себе и в своей позиции, готовы рисковать на пути к достижению желаемой цели. Все это делает их неотразимо притягательными для последователей и дает им возможности воздействия на людей силой своих личных качеств, а не силой должностной власти.

Харизма обладает еще одной особенностью: она может иметь не только созидательный, но и разрушительный эффект. Далеко не всегда харизма направлена на благо общества, организации, людей, иногда обладатель харизмы может действовать во имя своих эгоистических интересов, при этом обманывая, эксплуатируя людей, манипулируя ими.

Исследователи связывают негативное и позитивное влияние харизмы с персонализированными и социализированными лидерами соответственно. Лидеры, заботящиеся только о собственных интересах, могут приносить большой вред окружающим. Персонализированные харизматические лидеры склонны к самовозвеличиванию, антидемократичности, они готовы эксплуатировать других, манипулировать людьми. Социализированные лидеры не захватывают власть, она им дается; они демократичны, склонны оказывать поддержку окружающим. Персонализированные лидеры способны нанести организации значительный вред, в то время как социализированные харизматические лидеры улучшают организационную деятельность и в целом благоприятно влияют на состояние организационной реальности.

## Отличительные характеристики харизматических и нехаризматических лидеров

	Нехаризматические лидеры	Харизматические лидеры
Привлекательность	Общие с подчиненными перспективы делают лидеров привлекательными	Общие с подчиненными перспективы и идеализированная концепция будущего делают лидеров привлекательными, превращая их в героев, достойных уважения и подражания
Доверие последователей	Не заинтересованы страстно защищать свои позиции и брать на себя личные риски, чтобы тем самым завоевать доверие последователей	Страстно защищают свои позиции и принимают на себя личные риски, тем самым вызывая доверие последователей
Отношение к существующему положению вещей	Стремятся сохранить существующее положение вещей	Создают атмосферу изменений
Цели в отношении будущего	Ограниченные цели, не противоречащие существующему положению вещей	Идеализированная перспектива, значительно противоречащая существующему положению вещей
Выражение мыслей	Эмоционально слабая формулировка целей и мотивов лидерства	Эмоционально сильное, вдохновляющее описание перспективы и четкая формулировка мотивов лидерства
Конкуренция	Используют доступные методы достижения целей, не нарушающие привычного порядка	Используют оригинальные методы, нарушающие привычный порядок
Поведение	Общепринятое, соответствующее нормам	Оригинальное, противоречащее нормам
Влияние	Обеспечивается должностной властью и правом награждать последователей	Нарушают должностную иерархию; личная власть основывается на собственном опыте, а также на уважении и восхищении последователей

### А.Маслоу о лидерстве

Анализируя феномен лидерства, *Маслоу* приходит к следующим выводам:

1. Эффективный лидер – это человек, который «сумел удовлетворить все свои базовые потребности, то есть потребность в безопасности, в востребованности, в возможности любить и быть любимым, в признании и, наконец, в самоуверенности и в самоуважении. Это равносильно следующему утверждению: чем ближе к самоактуализации человек, тем лучшим лидером он будет в большинстве ситуаций» (*Маслоу о менеджменте*, с. 235).
2. Лидер обладает В-властью, призванной «осуществить то, что надлежит осуществить» (с.224), необходимой для выполнения требующей исполнения



работы, для реально существующей проблемы, для реализации высших ценностей: истины, добра, красоты, справедливости, совершенства, порядка и т.д.

3. Все порядочные люди должны стремиться к такой власти, а не бояться и не избегать ее, поскольку она способна делать мир совершеннее, ближе к истине, красивее, приемлемее и т.д.
4. Лидер в производственной ситуации – это человек, который может справляться с данной работой лучше других или способен организовать рабочий процесс таким образом, что задание будет выполнено наилучшим образом.
5. Соответственно, один и тот же человек может быть лидером одной и рядовым участником другой группы.

Таким образом, у *Маслоу* лидерство понимается как состояние человека, которое может стать образом жизни. Следует отметить, что при обсуждении феномена лидерства, *Маслоу* опирается на рассмотрение руководителей различного уровня и различных организаций, то есть для него лидерство и руководство являются тесно переплетающимися понятиями.

### **Взгляды на природу лидерства**

*Болмэн Ли Дж. и Дилл Т.Е.* изучали взгляды на лидерство в организационной структуре. Ими была создана модель, в которой, в соответствии с приведенными выше стилями мировосприятия, выделяется четыре стиля лидерства: структурный, гуманистический, политический и символический ( ).

1. *Структурное лидерство.* Лидеры беспокоятся о счетах, ответственности, решают организационные проблемы с помощью законов и правил. Среди них можно выделить: *аналитиков*, которые мыслят ясно и логически, решают проблемы с помощью фактов и обращают внимание на детали; и *организаторов*, которые ставят конкретные задачи, возлагают ответственность на людей за результаты.
2. *Гуманистическое лидерство.* Такие лидеры ценят взаимоотношения и чувства других людей. Их ценность в том, что они умеют организовывать других людей без усилий и силы. Выделяют следующие типы: *поддерживающие*, которые беспокоятся о чувствах других, поддерживают и всегда отзывчивы; и *участующие*, которые принимают участие с позиции воспитателя, прислушиваются и открывают новые идеи.
3. *Политическое лидерство.* Это лидеры, которые искусно ведут переговоры, среди них могут быть хорошие адвокаты. Лидеры такого стиля создают свои сообщества и коалиции, строят мощную базу. К ним относят: *влиятельных*, которые убедительны, имеют высокие способности организовывать людей и ресурсы, эффективно строят альянсы и мощную

базу; и *находчивых*, которые в свою очередь хорошо осведомлены в политике, успешно ведут переговоры лицом к лицу и в конфликтных ситуациях.

4. *Символическое лидерство*. Лидеры уделяют особое внимание мифам, ритуалам, обычаям, историям и различной символике данной организации. Выделяют *вдохновителей*, которые вдохновляют других на энтузиазм и лояльность; и *харизматичных*, которые одарены богатым воображением, придают большое значение культуре и ценностям.

## Руководство и управление

### Тройственность управления

*А.И. Пригожин* (Методы развития организаций) выделяет три основные составляющие управления: ***целевое воздействие, самоорганизацию и организационный порядок.***

Управленческое воздействие включает в себя ***целеполагание*** и ***целеосуществление.*** Суть процесса управления состоит в достижении запланированного результата, который выражается в поставленных целях. Вся деятельность определяется этими целями. Для того, чтобы цели могли выполнять свою функцию, они должны быть осуществимыми, реальными, измеримыми и имеющими определенную временную перспективу.

***Целевое управляющее воздействие*** реализуется через постановку целей (в том числе, определение целей – заданий и целей – задач) и разработку технологии их реализации. Постановка целей – сложнейшая управленческая деятельность, опирающаяся как на объективное развитие управляемой системы, так и на особенности субъектов управления, включая их интересы, цели, ценности, особенности личности и т.д.

Процесс реализации цели может включать в себя различные отклонения, быть неэффективным. Задачами управления здесь являются предупреждение и коррекция отклонений от цели, координация процессов достижения целей, объединение множества людей и процессов для достижения цели.

***Целевое управляющее воздействие реализуется благодаря деятельности, в первую очередь, специальных работников - руководителей, профессионально занимающихся управлением, то есть принимающих решения, которые будут воплощаться в жизнь исполнителями.***

Можно выделить ***два вида целевого управляющего воздействия:***

- ***«внешнее», или централизованное, управление***, когда орган управления находится за рамками самих объектов; его преимущества – в обозримости максимального числа звеньев системы и в едином целенаправленном воздействии на них, исходя из интересов целого; недостатки – в ограниченности интеллектуального потенциала единого управляющего звена, в отрыве его от задач и интересов низовых звеньев, в отсутствии личной заинтересованности;

- ***самоуправление.*** Помимо внешнего управляющего воздействия всякая организация обладает некоторым диапазоном собственных решений и имеет поэтому свой орган управления, являющийся частью самой организации, одним из ее подразделений. Различают кибернетическое и социологическое понимание самоуправления. Система считается самоуправляющейся в кибернетическом смысле, если она обладает автономией по отношению к среде и ее поведение не полностью детерминировано извне. С социологической точки зрения самоуправление выступает как участие всех членов организации, коллектива в выработке общих решений. Любое самоуправление

предполагает сочетание демократизма со специализацией, что определяет его не только производственную, но и социальную эффективность. При этом различие между управляющей и управляемой подсистемами данной организации отчасти преодолевается, так как объект управления в некоторой степени становится и субъектом его. Главная функция самоуправления – согласование целей организации для их эффективного достижения.

**Самоорганизация.** В результате естественного функционирования систем происходит спонтанное регулирование ее подсистем. Этот процесс называется самоорганизацией. Самоорганизация присуща любой социальной системе. Отличительными свойствами самоорганизации являются самопроизвольность и отсутствие единого организующего начала. Особую группу социальных регуляторов составляют некоторые элементы общественного сознания (особенности культуры, обычаи, традиции, настроения, состояния массового сознания), выполняющие функции выбора направления, а также социального контроля.

Самоорганизация является продуктом социального взаимодействия и осуществляется на разных уровнях общества в целом и организации, в частности. В реальности самоорганизация как особый процесс управления проявляется всегда в сочетании с целевым управляющим воздействием. Продукты самоорганизации и целевого управляющего воздействия выражаются в организационном порядке.

**Организационный порядок** – это среда деятельности руководителя, нормативная система, сформированная множеством норм, целей, связей. Эта система имеет сложное происхождение: отдельные ее элементы формируются спонтанно, естественным путем, другие – являются продуктом управленческой деятельности прошлого руководителя. «Прошлый» управленческий труд объективируется и живет в организационных отношениях (административный порядок, режим и другие правила), в фактах сознания (целях, установках, знаниях, представлениях и т.д.), в материальных формах (документах, технических средствах и т.д.). Организационный порядок, опирающийся на «прошлый» управленческий труд, безличен. Он срабатывает в значительной мере независимо от индивидуальных особенностей его конкретных носителей. Речь идет о проявлении социального автоматизма, обеспечивающего стабильность коллективного взаимодействия и экономии управляющих воздействий руководителя: «работает» порядок, а не руководитель, правят законы, а не конкретные люди. «Кроме того, организационный порядок является важным элементом преодоления субъективизма в управлении, ограниченности интеллектуальных возможностей управляющего: сэкономленную управленческую энергию он может направить на дополнительное число объектов. Правда, при этом надо помнить, что отношение к накопленному наследию исторически изменчиво, поэтому нельзя принимать его автоматически, оно требует актуального критического анализа. Однако и с этой поправкой прошлый управленческий труд играет незаменимую роль в современной практике управления» (Пригожин, 52). Организационный порядок обладает неполнотой, то есть он не может контролировать все элементы организационных отношений – здесь появляется необходимость в «живом» управленческом труде, связанном с необходимостью принимать решения в условиях недостаточности норм, правил, алгоритмов. Нередко эта деятельность руководителя способствует изменению организационного порядка.

Ключевым моментом в деятельности руководителя является то, что его собственная работа создает не непосредственную продукцию, эта работа заключается в поддержании и необходимом изменении организационного порядка, в целевых управляющих воздействиях, в организации команды и оказании влияния на ее деятельность. Об этом писал, в частности, Э.С.Гроув (с.65). При этом руководитель должен выполнять большое количество разных видов деятельности. Подробнее о содержании деятельности руководителя см. далее ( ).

## Теории руководства как организационного лидерства

Эволюция теорий руководства отражает изменения взглядов общества на его природу в связи с изменением потребностей, ожиданий людей в организации, а также культурных норм и ценностей.

Следует отметить, что приводимые здесь далее подходы к руководству часто в литературе обозначаются как подходы к лидерству. Я полагаю, что правильнее считать их все же подходами к объяснению руководства, поскольку они претендуют на описание и объяснение деятельности, исходя из позиции, должности человека в организации, а не его личностных особенностей. Понятие «лидер» в данной части изложения используется как синоним слову «руководитель».

Множество подходов к руководству можно разбить на следующие группы:

- объяснение с позиции личностных качеств;
- поведенческий подход;
- ситуационный подход;
- теории харизматического влияния;
- теории взаимодействия.

### Подход с позиции личностных качеств

Данный подход берет свое начало с попыток объяснения великих людей, то есть исходит изначально из того, что руководитель обязательно должен быть наделен определенными личными качествами.

Теория великих людей полагает лидерство особым божественным даром. Человек рождается с этим даром, являющимся одновременно и великой наградой, и проклятием. Согласно этой теории, попытки развития лидерства в себе обречены на провал, если изначально этот дар отсутствует. Возникновение таких взглядов связано с тоской по большим людям, героям, с желанием следовать за вождем, с потребностью и верой в героев, отмеченных божественной меткой. «...Всемирная история – история того, что человек совершил в этом мире, есть... в сущности, история великих людей, потрудившихся здесь, на земле. Они, эти великие люди, были вождями человечества, воспитателями, образцами и, в широком смысле, творцами всего того, что вся масса людей вообще стремилась осуществить, чего она хотела достигнуть; все, содеянное в этом мире, представляет, в сущности, внешний материальный результат, практическую реализацию и воплощение мыслей, принадлежавшим великим людям, посланным в наш мир. История этих последних составляет поистине душу всей мировой истории» (Карлейль, с.6).

Постепенно с развитием представлений о возможностях человека лидеры предстают людьми, имеющими некий своеобразный набор индивидуальных личностных характеристик. Исследователи пытаются вычлнить этот набор особенностей, делающий человека лидером, имея в виду в качестве цели развитие этих характеристик. В качестве лидеров исследуются эффективные руководители, как правило, являющиеся скорее успешными менеджерами, нежели лидерами. Выделить универсальный набор лидерских качеств не удастся. Прогнозы реального поведения лидеров также не оправдываются. В 1948 году *Р. Стогдилл* делет обзор более 100 научных исследований, проводившихся в рамках теории личностных качеств. В результате он выделяет личностные особенности, характерные для успешных лидеров (полагаю, все же успешных руководителей): **интеллект, инициативность, навыки взаимодействия, уверенность в себе, стремление взять на себя ответственность, честность.** В более позднем обзоре

*Стогдилл* делает обзор исследований, проведенных с 1948 по 1970 год, и добавляет к прежнему списку такие качества, как **агрессивность, независимость, устойчивость к стрессам**. Но *Стогдилл* пришел к выводу, **что наличие данных качеств еще не гарантирует успеха – результат определяется не только набором качеств, но и конкретной ситуацией**. В 1990 – е годы вновь возрастает интерес к изучению личностных качеств лидерства. В 1991 году *С.А.Кирпатрик* и *Е.А.Лок* выделили ряд личностных качеств, свойственных лидерам. В последнее время личностные качества лидера все больше связываются с **эмоциональным интеллектом** (См. ниже).

*Р.Л.Кричевский* полагает, что попытки выделения личностных качеств руководителя без связи их с эффективностью деятельности являются бесперспективными. Он предлагает оценивать эффективность деятельности руководителя по **психологическим и непсихологическим критериям**. К непсихологическим критериям относятся: **результативность** деятельности организации, которую можно при необходимости выразить более конкретно в показателях продуктивности, качества продукции, затрат в единицу времени, в отношении реальных затрат к запланированным, в показателях роста продаж, прибыли, в марже прибыли, в прибыли на инвестиции, в рыночной стоимости компании и т.д. К этой же группе показателей эффективности могут быть отнесены некоторые **качественные характеристики организаций**, такие, как «простота формы, скромный штат управления», «свобода и жесткость одновременно» (*Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986*), **а также личные достижения руководителя** (величина вознаграждения, занимаемая должность) (*Мескон и др, Основы менеджмента, М., 1995*).

К психологическим критериям эффективности относятся **показатели качества жизни организации: мотивация, удовлетворенность работников членством в трудовом коллективе и условиями труда, уровень групповой сплоченности и командной работы, эффективность выработки групповых решений, продуктивность ролевой специализации в группе, готовность группы справляться с переменами и кризисами; оценка руководителя подчиненными и вышестоящими руководителями, а также его самооценка**.

Рассмотрение личностных качеств успешного руководителя предполагает также прогноз его успешности на основе исследования его лидерского потенциала, то есть оценки способности к лидерству, а также исследование его **карьерного пути**.

Опираясь на критерии эффективности, можно попытаться описать личность эффективного руководителя.

С позиции *М.Шоу* (*Shaw M. Groups Dynamics: The Psychology of Small Group Behaviour. N.Y. McGraw-Hill, 1981*), личность руководителя можно рассматривать в соответствии с тремя классами переменных: **биографическими характеристиками, способностями, чертами личности**.

**Биографические характеристики:** возраст, пол, социально-экономический статус, образование.

**Возраст.** Средний возраст руководителей 40 – 60 лет. Однако нет причин занимать высокие руководящие позиции и быть эффективными руководителями людям более пожилого возраста (при наличии соответствующего здоровья), хотя во многих странах существуют возрастные ограничения для высоких государственных постов. Объяснить это можно неизбежным снижением работоспособности и зачастую снижением интеллектуальных способностей пожилых людей. В последнее время наметилась тенденция к омоложению руководителей. Нередко молодые люди занимают руководящие должности. Подробнее об этом см. *Кричевский «Психология лидерства»*.

**Пол.**

Исследований женщин-руководителей чрезвычайно мало, поэтому по данному вопросу существуют устойчивые установки, стереотипы, согласно которым руководителем должен быть мужчина с присущими ему решительностью и конкурентоспособностью. При этом

женщина-руководитель в большей степени ориентирована на отношения сотрудничества, доверие подчиненным, командную работу, демократический стиль управления. И, безусловно, существуют задачи и управленческие ситуации, где этот гибкий, мягкий стиль управления является очень эффективным и востребованным.

*Социально-экономический статус.* Конечно, рождение и развитие в семье, занимающей высокое общественное положение и располагающей большими финансовыми возможностями, облегчает путь к руководящей должности, но нет правил без исключений, и здесь они нередки: люди из малообеспеченных слоев общества, с низким социальным статусом могут сделать карьеру успешного руководителя.

*Образование.* Образование, особенно специальное, способствует успешности руководителя. Как правило, успешные руководители – это люди имеющие хорошее образование, часто не единственное, но и здесь возможны исключения: мы знаем примеры очень успешных руководителей, не имеющих высшего, а иногда и среднего образования.

*Способности руководителя.*

*М.Шоу* выделяет общие и специфические способности руководителя.

Общие способности. Американский промышленный психолог *Е.Гизелли* установил криволинейный характер связи между интеллектом и эффективностью руководства.

Наиболее эффективными оказались руководители, имеющие средние показатели интеллекта, что не исключает существования высокоинтеллектуальных эффективных руководителей. Специалист в области организационного лидерства *Ф.Фидлер* обращает внимание на то, что невысокие корреляционные связи между интеллектом и эффективностью деятельности руководителя обусловлены наличием множества промежуточных (ситуационных) переменных, располагающихся в «пространстве» между интеллектуальной активностью руководителя и эффективностью его деятельности. В качестве таких промежуточных переменных могут выступать мотивация руководителя, его опыт, отношения с вышестоящим руководством, отношения с подчиненными, с группой и т.д. (Fiedler F. & Leister A. Leader Intelligence and Task Performance: A Test of a Multiple Screen Model // *Organizational Behavior and Human Performance*. 1997. Vol.20).

В последнее время акцент при оценке интеллекта руководителей все больше делается на так называемый *практический интеллект*. Внимание к нему было привлечено *Б.М.Тепловым*, который придавал ему колоссальное значение, особенно для видов деятельности, требующих учета огромного количества факторов в процессе принятия ответственных решений. «Если уж устанавливать градации деятельности по трудности и сложности требований, предъявляемых уму, то придется признать, что с точки зрения многообразия, а иногда и внутренней противоречивости интеллектуальных задач, а также жесткости условий, в которых протекает умственная работа, первые места должны занять высшие формы практической деятельности» (Теплов Б.М., 1985, с. 226). «Нет ни малейшего основания считать работу практического ума более простой и элементарной, чем работу ума теоретического» (Теплов, с. 226). Теплов описывал при этом деятельность полководца, но не напоминает ли она деятельность руководителя? По крайней мере, практический интеллект очень важен для эффективного руководителя. Возможно он вносит решающий вклад в эффективность деятельности, а между тем исследуют интеллект руководителя традиционно в его теоретической составляющей. В настоящее время увеличивается число попыток исследовать именно практический интеллект руководителя. Открывающиеся возможности связаны с созданием концепции практического интеллекта и разработкой специфических исследовательских процедур (*Стернберг Р.*, *Практический интеллект*, СПб., 2002). Практический интеллект здесь понимается как способность решать повседневные проблемы, используя приобретенные в опыте знания для целенаправленной адаптации к окружающей среде, ее изменению или нахождению новой рабочей среды. Практический интеллект базируется на так называемом неявном знании, то есть знании, необходимом для работы в недостаточно хорошо изученных или вербализованных ситуациях.

Стернберг предположил, что основу лидерства (как и эффективного руководства) составляет синтез интеллекта, креативности и мудрости (модель WICS) (См. Sternberg R. & Vroom V. The Personal Versus The Situation in Leadership. Theoretical Letters // Leadership Quarterly. 2002. Vol. 13).

Под интеллектом он понимает сочетание теоретического (память и теоретические способности) и практического интеллекта. К креативности относятся генерирование идей и получение новых результатов высокого качества и соответствующих решаемой задаче. Мудрость связана с ценностями человека: его стремлением действовать ради общего блага, соблюдать баланс интересов – своих и других людей; групповых и организационных; учитывать характер среды функционирования для адаптации к ней или ее изменения или перехода в новую среду.

Наряду с понятием практического интеллекта при исследовании эффективного руководителя и лидера все больше исследователей обращаются к понятиям *социального и эмоционального интеллекта*. (См. ).

В структуре *социального интеллекта* выделяются:

- социальная перцептивность как способность к быстрому и тонкому пониманию других людей и социальных групп;
- поведенческая гибкость как способность изменять поведение с учетом требований ситуации и задачи.

Эффективный руководитель должен принимать адекватные ситуации решения и уметь претворять их в жизнь, а для этого необходимо умение быстро и точно ориентироваться в ситуации и принимать решения с учетом текущего контекста. Одной из форм выражения развитого социального интеллекта некоторые исследователи рассматривают высокий уровень *самомониторинга* (Zaccaro S., Gilbert J., Thor K. & Mumford M. Leadership and Social Intelligence: Liking Social Perceptiveness and Behavioral Flexibility of Leadership Effectiveness // The Leadership Quarterly. 1991. Vol. 2).

В последнее время появилось большое количество исследований, показывающих особую роль эмоционального интеллекта в деятельности руководителя и лидера. Подробнее об эмоциональном интеллекте См. .

*Специальные способности руководителя.*

Выделяются различные умения руководителя. Так, Г.Юкл и Д.ван Флит описывают четыре группы, или категории таких умений: технические, концептуальные, интерперсональные и административные (Yukl G & Van Fleet D. Theory and Research on Leadership in Organizations // M.Dunette & L.Hough (eds). Handbook of Industrial and Organizational Psychology. 2<sup>nd</sup> ed.. Vol.3. Palo Alto (CA): Consulting Psychologist Press, 1992).

*Технические умения* включают в себя:

- знание различных видов выпускаемой продукции и предоставляемых услуг;
- знание рабочих операций, технологических процессов и оборудования;
- знание рынка, клиентов, конкурентов.

*Концептуальные умения* предполагают способности:

- анализировать сложные явления, улавливать намечающиеся тенденции, осознавать перемены, формулировать проблемы и находить пути их решения;
- вырабатывать креативные варианты решения проблем;
- обобщать сложные идеи и использовать модели, аналогии, теории.

Концептуальные умения очень важны при решении неопределенных, плохо определенных, слабо структурированных проблем. Такие проблемы постоянно сопровождают деятельность руководителя. Для их решения необходимо осуществлять мониторинг процесса функционирования когнитивных умений и уметь управлять этим процессом.

*Интерперсональные умения* заключаются в способности:

- понимать межличностные и групповые процессы;
- ориентироваться в мотивах, чувствах и установках людей, проявляя эмпатию и социальную сензитивность;
- поддерживать с людьми отношения сотрудничества, используя такт, дипломатичность, навыки разрешения конфликтов;
- уметь эффективно слушать, говорить и убеждать других.

Совершенно очевидно, что данные умения выступают как проявления социального и эмоционального интеллекта.

*Административные умения*, проявляющиеся в способности:

- выполнять основные менеджерские функции, такие как планирование, регулирование, контроль и т.д.;
- комбинировать технические, концептуальные и интерперсональные умения.

К специальным способностям руководителя относят также *самоперцептивные умения* (Симонетти Д. Эффективное управление // Современное управление: Энциклопедический справочник. Т.1 М., 1997). Высокий уровень развития самоперцептивных умений предполагает:

- знание своих сильных и слабых сторон, понимание их влияния на собственное поведение и поведение окружающих;
- способность выбора эффективных приемов самопрезентации;
- способность выбора адекватных средств личностного саморазвития и изменения поведения.

Существуют попытки объединения всех специфических способностей руководителя в единое целое. Примером может выступить основанная на умениях модель организационного лидерства (Mumford M., Zaccaro S., Connelly M. & Marks M. Leadership Skills: Conclusions and Future Directions // The Leadership Quarterly. 2000(b). Vol. 11(1). Согласно основному положению модели, эффективность руководства в конечном счете зависит от способности руководителя формулировать и осуществлять решение трудных (необычных, плохо сформулированных) социальных проблем. Чтобы справиться с ними, руководителю необходимы:

- сложные умения, обеспечивающие креативное решение проблем (действия по определению проблемы, пониманию проблемы и генерированию возможных решений);
- социальные оценочные умения (действия по совершенствованию потенциальных решений и созданию программы их реализации в сложных организационных условиях);
- собственно социальные умения (действия по мотивации людей и управлению ими с целью реализации принятого решения). Эти умения имеют особое значение. К ним относятся такие компоненты социального интеллекта, как социальная перцептивность и поведенческая гибкость, а также умения, связанные с коммуникацией, убеждением, ведением переговоров, управлением конфликтами и коучингом.

Успешная реализация всех этих умений зависит от знаний и опыта руководителя. Руководителю необходимы знания в трех сферах: сфера решаемых задач, организация, люди. Эффективное использование умений опирается на сложные формы знаний: знание выполняемой работы, организации, бизнеса и людей, в особенности реализующих принятые решения. Знания и умения возрастают по мере накопления опыта в процессе карьеры руководителя.

Личностные черты руководителя. Выше уже упоминались черты личности руководителя, выделенные *Стогдиллом*. В последующие годы *Юкл* и *Ван Флит* включили в этот перечень следующие черты: высокий уровень активности, стрессоустойчивость, порядочность, эмоциональную зрелость и уверенность в себе.

Имеются попытки выявления факторов «Большой Пятерки» как детерминант успешного руководства, но пока можно говорить лишь о предварительных и часто противоречивых данных (См. Кричевский).



В качестве личностной характеристики, значимой для эффективной деятельности руководителя, многие исследователи называют самоэффективность как убежденность человека в собственных возможностях мобилизовать мотивацию, интеллектуальные ресурсы, поведенческие усилия для осуществления контроля событий, оказывающих влияние на его жизнь и достижение поставленных целей. Человек с высоким уровнем самоэффективности стремится воспринимать себя в качестве источника, инициатора событий в окружающей среде, видеть себя компетентным и эффективным в отношении со своим окружением.

*Р.Кричевский*, рассматривая личностные характеристики руководителя, включает в их перечень мотивацию, ссылаясь на позиции в этом вопросе *Стогдилла* и *Мак-Клеланда*. Значимыми для деятельности руководителя являются потребность во власти, потребность в достижении, потребность в аффилиации. Подробнее об этом см. Кричевский, с. 226 – 228.

Интерес к нахождению личностных качеств эффективного руководителя не спадает, но все большее количество исследователей полагают, что одних только личностных особенностей недостаточно для успешного руководства.

### **Поведенческие теории**

Представители этого направления полагают, что успешному руководителю присущи определенные формы поведения. Поведение легче поддается исследованию, по крайней мере, его можно наблюдать, изменять, а значит, руководство становится более доступным и для исследователей, и для желающих им овладеть.

Каким же должно быть поведение успешного руководителя?

#### **Стили руководства**

Первые исследования поведения руководителей были проведены в университете Айовы *Куртом Левиним*. Он изучал две группы детей, каждая из которых выполняла определенные задания, под руководством взрослого руководителя. Руководитель первой группы действовал в автократическом стиле, второй – в демократическом. Группа с автократическим руководителем хорошо справлялась с заданиями до тех пор, пока он присутствовал и осуществлял контроль; при этом члены группы испытывали к нему усиливающуюся неприязнь. Группа с демократическим руководителем также хорошо справлялась с заданиями, не испытывая к нему неприязни и не изменяя эффективности деятельности в его отсутствие. Этот эффект достигался, по-видимому, из-за стремления демократического руководителя привлечь всех к выполнению задания, а также обучения совместному принятию решений. Эти особенности влияния демократического стиля используются в современных организациях при передаче властных полномочий. При этом необходимо иметь в виду вторую часть экспериментальных исследований К.Левина: когда происходила смена руководителей групп – с авторитарного руководства на демократическое и наоборот, выяснилось, что переход от демократических отношений к авторитарным является гораздо более простым, нежели переход от авторитарных отношений к демократическим.

Последующие исследования *Р.Тенненбаума* и *У.Х.Шмидта* показали существование континуума поведения руководителя, отражающего степень участия членов группы в совместной деятельности. Руководитель может быть автократическим, ориентированным на жесткое руководство), демократическим (ориентированным на подчиненных), либо представлять промежуточный стиль. Степень выраженности того или иного стиля зависит от конкретных условий, для успешной деятельности руководитель должен уметь адаптироваться к этим условиям. В сложной ситуации, когда нет возможности и времени заниматься обучением подчиненных, а их навыки достаточно слабы, более эффективным будет автократический стиль. Когда же речь идет о подчиненных, способных к

самостоятельному принятию решений и обладающих высокими умениями, более эффективным является демократический стиль.

## Стили руководства

### Исследования в штате Огайо

В результате исследований, проводимых в штате Огайо на материале наблюдений за 2000 руководителей, были выделены 150 форм поведения и составлена «Анкета по описанию поведения руководителей», которая предлагалась сотрудникам разных компаний. Полученные результаты позволили разделить поведение руководителей на две категории: внимательное и иницилирующее поведение. **Внимательное поведение** показывает, насколько чутко руководитель относится к подчиненным, насколько уважает их мнения и чувства и в какой степени ему удастся добиться взаимного доверия.

**Иницилирующее поведение** показывает ориентацию руководителя на выполнение заданий и направление деятельности подчиненных на достижение корпоративных целей. Для этого типа руководства характерны жесткость, контроль, детальное планирование и составление расписания и графика работы подчиненных. Руководитель может проявлять в той или иной степени формы поведения, относящиеся к этим двум категориям. Последующие исследования показали преимущества «внимательных» руководителей перед «иницилирующими» в работе с персоналом, что находит свое отражение в низкой текучести кадров, малом количестве трудовых конфликтов; при этом «иницилирующие» руководители выигрывают по более высоким результатам и продуктивности работы групп. При оценивании командиров экипажей авиалайнеров и деканов университетских факультетов подчиненные отдавали предпочтение тем руководителям, кто одновременно мог использовать и внимательную, и иницилирующую формы поведения. (Р. Дафт. Уроки лидерства, с. 56).

### Исследования университета в штате Мичиган

В исследованиях, проведенных университетом штата Мичиган, эффективность руководителей связывалась с продуктивностью возглавляемых ими групп. В результате были выделены два типа поведения руководителей, причем в основе каждого типа обозначились по два параметра. Первый тип поведения **ориентирован на сотрудников**. В его основе два параметра – поддержка позитивного взаимодействия и стремление минимизировать конфликты. Второй тип **ориентирован на работу**. Основопологающие параметры этого типа поведения – это стремление к достижению целей и оптимизация деятельности сотрудников. Эти два типа поведения оказались очень похожими на описанные ранее внимательное и иницилирующее поведение, но в отличие от исследователей университета Огайо, мичиганские ученые противопоставили друг другу выделенные ими два типа поведения. В результате руководители оказались разделенными на две большие группы. Еще одно важное положение, сформулированное этими учеными, заключается в том, что поддерживающие своего руководителя подчиненные часто сами проявляют формы поведения, связанные со стремлением к достижению целей, оптимизацией деятельности, конструктивным взаимодействием и минимизацией конфликтов, что способствует повышению результатов работы.

### Решетка руководства

Результаты исследований, проведенных университетами штатов Огайо и Мичиган, легли в основу решетки руководства – двухмерной модели поведения руководителей, разработанной сотрудниками Техасского университета Робертом Блейком и Джейн Моутон. Руководители оценивались по девятибалльной шкале по двум критериям: внимание к людям и внимание к производству. В результате были выделены и описаны пять основных стилей поведения руководителей.

**Менеджмент команды** часто рассматривается как наиболее эффективный стиль, он позволяет участникам команды объединять усилия для достижения целей. **Менеджмент загородного клуба** наблюдается, если руководитель уделяет больше внимания людям и почти не ориентирован на результаты работы. **Менеджмент власти - подчинения** возникает, когда доминирующей ориентацией является эффективность рабочих операций, когда основное внимание уделяется производству. **Центристский менеджмент** сочетает в себе примерно равно выраженную ориентацию среднего уровня как на людей, так и на производство. **Ослабленный менеджмент** означает отсутствие философии руководства. Руководители не проявляют интереса ни к производству, ни к людям.

Обобщение результатов исследований университетов Огайо, Мичигана и Техаса позволило выделить два основных типа поведения руководителей: ориентацию на людей и ориентацию на задания:

	Ориентация на людей	Ориентация на задания
Университет Огайо	Внимательность	Инициирование
Университет Мичигана	Ориентация на сотрудников	Ориентация на работу
Университет Техаса	Внимание к людям	Внимание к производству

### Теория индивидуализированного руководства

Индивидуализированное руководство – это теория, основывающаяся на убеждении, что руководитель налаживает с каждым из подчиненных или членов группы уникальные отношения, определяющие стиль поведения руководителя с отдельным человеком и реакцию этого человека на руководителя. Руководство предстает здесь как серия взаимодействий между людьми. Чтобы понять феномен руководства, нужно рассмотреть двусторонние отношения руководителя с каждым членом группы. В процессе этого взаимодействия каждый его участник что-то отдает и что-то получает: с одной стороны – это удовлетворение эмоциональных потребностей, поддержка, чувство значимости; с другой – лояльность и хорошие результаты работы. В развитии этой теории выделяются четыре этапа.

#### Модель вертикальной диадной связи

Модель вертикальной диадной связи – это модель индивидуализированного руководства, показывающая значение диад, формируемых руководителем с каждым членом группы. Дело в том, что руководители по-разному относятся к разным своим сотрудникам. С одними они склонны проводить много времени, доверяют им, предоставляют им особые привилегии. В терминологии модели вертикальной диадной связи таких сотрудников можно рассматривать как участников внутригрупповых взаимоотношений с руководителем. С другими сотрудниками руководитель осуществляет внегрупповые взаимоотношения, не доверяя им, исключая их из круга своего повседневного общения, лишая их каких бы то ни было привилегий. В результате ключевые позиции занимают и главные роли играют участники внутригрупповых взаимоотношений с руководителем, они получают больше внимания, поддержки со стороны руководителя, у них более высокий статус. На них иногда возлагаются дополнительные обязанности, от них требуются лояльность и продуктивность. С участниками внегрупповых взаимоотношений часто устанавливаются отношения формальной власти, принуждения и контроля. Таким образом, один и тот же

руководитель может демонстрировать совершенно различные формы поведения, зависящие от тех отношений, которые сложились с теми или иными подчиненными.

### **Взаимоотношения между руководителем и членами группы**

На втором этапе развития теории индивидуализированного руководства в центре внимания оказались взаимоотношения между руководителем и членами группы. Исследователи выделили три стадии развития взаимоотношений: первая стадия – это первичная ориентация друг в друге, выявление взаимных ожиданий, определение наиболее приемлемых форм поведения; на второй стадии происходит уточнение знания друг о друге, корректировка ролей, на третьей стадии поведение становится устойчивым, отношения приобретают внутригрупповой или внегрупповой статус.

### **Налаживание партнерских отношений**

Разделений взаимоотношений с подчиненными на внутригрупповые и внегрупповые может вызывать враждебность некоторых подчиненных по отношению к руководителю. Неравное отношение руководителя к подчиненным может вредить организации. Возникает вопрос, может ли руководитель наладить конструктивные взаимоотношения с большинством подчиненных. Идея состоит в том, что руководитель устанавливает с каждым подчиненным свои, индивидуализированные, но всегда позитивные отношения. Это способствует росту производительности труда, индивидуальной и групповой, повышению качества работы, а также увеличению заработной платы.

### **Системы и сети**

На этой стадии исследований внимание было сконцентрировано на диадных отношениях руководителя не только с подчиненными, но со всеми деловыми коллегами. Для успешной деятельности организации руководителю необходимо научиться выстраивать конструктивные диадные взаимоотношения с максимальным количеством людей, способных приносить пользу организации.

Итак, поведенческие теории пытались определить наиболее эффективный стиль поведения руководителя, но вынуждены были сделать вывод о том, что эффективность руководителя определяется не только стилем его поведения, но и ситуацией, учитывая которую, необходимо обращать внимание не только на условия микросоциума, конкретной группы, организации, но и учитывать более широкий контекст культуры и особенности социальной системы.

### **Вероятностные теории (ситуационные теории руководства)**

Упорные поиски обязательного набора личностных качеств или наиболее перспективных форм поведения, гарантирующих успех руководителя, не дали однозначных результатов. И тогда в поле исследования помимо личностных характеристик и форм поведения руководителя попала ситуация. Определенная форма поведения может быть эффективной в одной ситуации и неэффективной в другой. Эффективность поведения руководителя зависит от организационной ситуации. Ситуационные теории руководства претендуют на то, чтобы найти для каждой ситуации наиболее эффективный стиль поведения. Первенство в методологическом плане здесь принадлежит *К. Левину*, который полагал поведение человека функцией поля (или жизненного пространства личности). Наиболее разработанными ситуационными моделями являются модель *Фидлера*, теория *Херси* и *Бланшара*, теория пути-цели, модель *Врума – Яго*. В основе ситуационных теорий лежит предположение, согласно которому руководитель способен адекватно оценить ситуацию и гибко приспособить к ней свое поведение, демонстрируя при этом определенный, наиболее успешный стиль.

В ситуационных теориях рассматриваются два главных параметра: ориентация на задания и ориентация на отношения. Различные их сочетания в руководящем стиле дают нам стиль объяснения, стиль убеждения, стиль участия и стиль делегирования.

### **Модель Фидлера**

В модели *Фидлера* ситуация оценивается по трем параметрам, которые могут влиять на стиль руководителя: качество взаимоотношений между лидером и членами группы, структура задания и должностная власть.

Взаимоотношения между руководителем и членами группы отражают групповую атмосферу и установки членов группы и руководителя друг к другу. Взаимоотношения оцениваются как хорошие, если в группе царит атмосфера доверия, уважения и уверенности в руководителе. При плохих взаимоотношениях в группе отсутствует доверие, взаимное уважение, члены группы не уверены в своем руководителе.

Структура задания отражает степень определенности рабочих заданий, уровень их структурированности (от имеющих жесткую структуру, четко определенных заданий до творческих, слабо формализуемых заданий).

Должностная власть – это степень распространения формальной власти на подчиненных. При сильной должностной власти руководитель имеет право планировать, направлять и оценивать работу подчиненных, награждать и наказывать их. Слабая должностная власть дает возможность лишь в незначительной степени контролировать работу подчиненных, не позволяет контролировать подчиненных, награждать или наказывать их.

Сочетание этих трех ситуационных характеристик позволяет выделить восемь организационных ситуаций, как это показано на рис.5. Наиболее благоприятной для руководителя является ситуация, в которой налажены хорошие отношения с подчиненными, задание в значительной степени структурировано и руководитель обладает сильной должностной властью. Наименее благоприятной является ситуация, в которой у него плохие взаимоотношения с подчиненными, задание структурировано в малой степени и руководитель наделен слабой должностной властью.

При изучении взаимосвязи между стилем руководства, ситуацией и результатами работы группы *Фред Фидлер* обнаружил, что руководитель, ориентированный на задания, оказывается наиболее эффективным в очень благоприятных или очень неблагоприятных ситуациях. Ориентированный на взаимоотношения руководитель оказывается наиболее эффективным в средне благоприятных ситуациях. Руководитель, ориентированный на задания, преуспевает в благоприятной ситуации, так как пользуется доверием и уважением подчиненных, работает с ясными, четко определенными заданиями и наделен сильной должностной властью. Все эти условия помогают структурировать деятельность подчиненных и направить ее в необходимое русло. В очень неблагоприятной ситуации эта организация деятельности подчиненных может достигаться за счет умения руководителя структурировать задание и установить власть над подчиненными.

Руководитель, ориентированный на взаимоотношения, оказывается более успешным в средне благоприятных ситуациях, поскольку исход деятельности в таких ситуациях в значительной степени определяется умением общаться с людьми. Владеющий навыками эффективного общения руководитель оказывается способным в конечном итоге создать благоприятную рабочую атмосферу, четко структурировать задания и установить должностную власть.

Для практического применения ситуационной теории *Фидлера* руководителю необходимо выявить стиль собственной ориентации – на взаимоотношения или на задания, а также определить, каковы его отношения с подчиненными, степень структурированности задания и сила должностной власти. Только после этого станет очевидным, в какой ситуации руководитель находится и в какой мере его стиль соответствует запросам текущей ситуации.

Теория Фидлера выдержала многочисленные проверки на истинность, но в то же время она не позволяет ответить на ряд вопросов: как должен меняться стиль руководителя со временем; каковы особенности стиля руководителя, примерно в равной степени ориентированного и на отношения, и на задания и т.д. Кроме того, большая дифференциация ситуационных факторов привела к созданию других теорий.

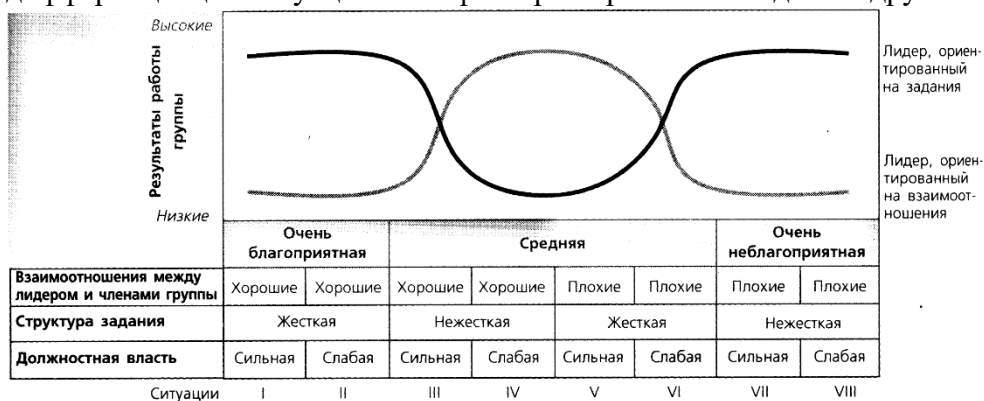


Рис. 3. Классификация Фреда Фидлера: соответствие между стилем руководства и ситуацией

Источник: Основано на Fred E. Fiedler, "The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972): 455.

### Ситуационная теория Херси и Бланшара

Херси и Бланшар обратили внимание на то, что сотрудники в организации в значительной степени отличаются между собой по степени готовности к выполнению задания. Руководитель может предпочесть один из четырех стилей, возникающих в результате различных сочетаний ориентации на задания с ориентацией на взаимоотношения (стиль объяснения, стиль убеждения, стиль участия и стиль делегирования). Суть теории Херси и Бланшара заключается в том, чтобы выбрать стиль, наиболее соответствующий уровню готовности (стадии жизненного цикла) сотрудников: их образованности, профессиональным навыкам, самооценке и установкам. Сотрудники могут находиться на низком, среднем, высоком и очень высоком уровне готовности. Для низкого уровня готовности (слабые способности, слабое владение профессиональными навыками, небольшой опыт работы, неуверенность в себе, нежелание взять на себя ответственность) наиболее приемлемым является стиль объяснения. Для среднего уровня готовности подчиненных наиболее приемлемым является стиль убеждения. Если подчиненные находятся на высоком уровне готовности (хороший уровень обученности, владение профессиональными навыками, опыт работы, но некоторая неуверенность в собственных силах), то наиболее эффективным оказывается стиль участия, при котором могут быть созданы условия для развития персонала. В отношении прекрасных образованных, имеющих большой опыт работы и готовых нести ответственность за принятие и выполнение решений подчиненных эффективным является стиль делегирования.

Ситуационная теория Херси и Бланшара фокусирует внимание на характеристиках сотрудников, не принимая в расчет более широкий контекст ситуации. Следуя этой теории на практике, руководителю необходимо оценить уровень готовности своих подчиненных и выбрать соответствующий стиль. Поскольку разные подчиненные, как

правило, находятся на разных уровнях готовности, в отношении каждого из них наиболее эффективным будет свой стиль.

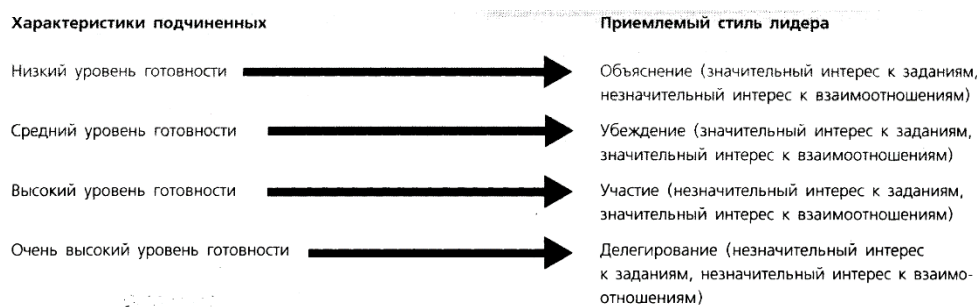


Рис. 4. Ситуационная теория руководства Херси и Бланишара

### Теория пути – цели

Теория пути – цели – это ситуационная теория, согласно которой руководитель должен усиливать мотивацию подчиненных, разъясняя им, какие формы поведения позволят выполнить задание и получить вознаграждение. Руководитель может повысить мотивацию двумя способами: 1) разъясняя путь к возможным наградам; 2) увеличивая размер значимой для подчиненных награды.



Рис.20. Соответствие между ситуацией и стилем руководства, согласно теории пути–цели

Данная модель включает в себя три ряда факторов: стиль руководства; характеристики подчиненных и ситуаций; вознаграждения, соответствующие запросам сотрудников. Теория пути – цели предлагает классификацию стилей поведения руководителя. Руководитель может использовать стиль поддержки, директивный стиль, стиль, ориентированный на достижения и стиль участия. Эти стили не являются личными характеристиками руководителя; это формы поведения, которые он может использовать,

адаптируясь к ситуации. Теория пути – цели рассматривает два важнейших ситуационных фактора это личностные качества подчиненных и особенности рабочей среды. Личностные качества подчиненных можно соотнести со степенью готовности подчиненных в теории *Херси* и *Бланишара*. Они включают в себя способности, навыки, потребности и мотивацию. Особенности рабочей среды указывают на степень структурированности задания, силу должностной власти и характеристики рабочих групп.

В обязанности руководителя входит разъяснение пути к наградам и увеличению их размера. При этом с разными подчиненными и в разных ситуациях руководитель использует различный стиль поведения. Стиль поддержки применяется в отношении не уверенных в себе подчиненных; директивный стиль используется при нечетко определенных заданиях; стиль, ориентированный на достижения, применим в случае, если перед подчиненными стоят недостаточно сложные задания; стиль участия целесообразен, когда подчиненные получают неадекватные, с их точки зрения, вознаграждения.

### **Ситуационная модель Врума-Яго**

Эта модель рассматривает различные степени участия подчиненных в решении проблем и то, как каждый уровень участия влияет на качество и взвешенность решений руководителя. В основе данной модели лежит идея о неизбежном столкновении руководителя с проблемами, требующими решения. При этом руководитель может решать проблему либо в одиночку, либо при участии нескольких подчиненных. Практичность модели *Врума – Яго* заключается в том, что она позволяет определить, какое количество подчиненных необходимо привлечь к решению проблемы. Модель содержит три основных компонента: стиль участия руководителя, ряд диагностических вопросов, помогающих оценить ситуацию, и серию правил по принятию решений.

В модели определены пять стилей, которые использует руководитель, определяя степень участия подчиненных в принятии решений. К этим стилям относятся индивидуальное решение (руководитель самостоятельно принимает решение), индивидуальное консультирование (руководитель знакомит индивидуально каждого подчиненного с проблемой, выслушивает предложения и затем сам принимает решение), групповое консультирование (руководитель знакомит группу с проблемой, после чего проводится совместное обсуждение и принимается решение), оказание помощи (после знакомства группы с проблемой руководитель помогает ей принять решение), передача полномочий (после знакомства с проблемой руководитель доверяет ей принять полностью самостоятельное решение).

Степень участия руководителя в принятии решения будет зависеть от важности решения, уровня компетентности подчиненных и необходимости получения их поддержки в решении данной проблемы. Определить степень своего участия руководителю помогают следующие вопросы:

1. Значимость решения. Руководитель принимает самое активное участие в решении, если его качество имеет решающее значение в успехе проекта или организации.

2. Значение поддержки. Если для выполнения решения требуется существенная поддержка, необходимо обеспечить их участие в принятии решения.

3. Компетентность руководителя. Если руководитель не обладает достаточной компетенцией или информацией для решения проблемы, необходимо привлечение подчиненных.

4. Вероятность поддержки. Если подчиненные склонны поддерживать все решения руководителя, их участие не является необходимым.

5. Согласие группы с поставленными целями. Если подчиненные не согласны с тем, как определены организационные цели, группе не следует позволять принимать самостоятельное решение.



6. Компетентность группы. Чем большей компетентностью обладают подчиненные, тем больше самостоятельности в принятии решений им может быть предоставлено.

7. Умение работать в команде. Если подчиненные владеют необходимыми навыками командной работы и стремятся к сотрудничеству, им может быть предоставлено больше самостоятельности в принятии решения.

В дальнейшем модель Врума – Яго была дополнена двумя факторами, ставшими главными детерминантами определения степени участия руководителя и подчиненных в принятии решения: временные ограничения и развитие навыков подчиненных. В результате были разработаны две матрицы решений: временная модель, которая используется в условиях цейтнота, и модель развития, использование которой целесообразно, когда быстрота решения не очень важна, а гораздо более значимым является развитие мышления подчиненных и вовлечение их в процесс принятия решений. На рис. 3 и 4 показаны две матрицы принятия решений (временная модель и модель развития), с помощью которых руководитель может выбрать подходящий стиль, последовательно отвечая на диагностические вопросы. Возвращаясь к примеру со сварочным механизмом, скажем, что при необходимости немедленной замены поломанного механизма руководителю следует использовать временную модель. В этом случае входить в матрицу нужно слева, начиная с модуля «Рассмотрение проблемы», затем последовательно слева направо отвечать на ситуационные вопросы, не пересекая при этом ни одной горизонтальной линии. Ответы на вопрос даются в форме оценок «Высоко» (В) или «Низко» (Н).

Первый вопрос: *«Насколько значимо данное решение для проекта или организации?»* Если ответ (В), руководитель переходит к следующему вопросу: *«Насколько важна для выполнения решения поддержка со стороны подчиненных?»* Ответ (В) приводит к вопросу: *«Обладает ли лидер достаточной компетенцией, чтобы решить данную проблему?»* Если руководитель обладает достаточными знаниями и компетенцией, он рассматривает вопрос о вероятности поддержки: *«Если руководитель примет решение в одиночку, поддержат ли его подчиненные?»* При условии получения значительной поддержки матрица указывает, что нужно выбрать стиль, предполагающий индивидуальное решение. Это означает, что руководитель самостоятельно принимает решение, а затем сообщает о нем группе.

Как указывалось выше, временная модель используется в том случае, когда время является важнейшим критерием. Теперь рассмотрим ситуацию, в которой сломавшийся сварочный механизм может заменяться в течение нескольких месяцев. Здесь временной фактор не столь важен, поэтому руководителю следует использовать модель развития, показанную на рис. 3.7. Начинать нужно опять же с левой стороны матрицы, последовательно задавая вопросы: *«Насколько значимо данное решение для проекта или организации?»* Если ответ (В), руководитель переходит к следующему вопросу: *«Насколько важна поддержка со стороны подчиненных?»* Ответ (В) приводит к вопросу 4 о вероятности поддержки (в модели развития компетентность руководителя не принимается в расчет, поскольку здесь основное внимание уделяется развитию навыков подчиненных): *«Если руководитель примет решение в одиночку, поддержат ли его подчиненные?»* При ответе (В) руководитель задает следующий вопрос: *«В какой степени группа согласна с тем, как определены организационные цели в контексте данного решения?»* Если группа не согласна с целями, руководителю необходимо использовать стиль группового консультирования. Если же группа согласна, руководителю следует задать вопрос: *«Обладает ли группа достаточными знаниями и компетенцией, чтобы решить данную проблему?»* Если ответ (В), руководитель задает последний вопрос: *«Обладают ли участники группы необходимыми навыками и стремлением работать в команде, чтобы вместе решить данную проблему?»* В случае положительного ответа руководитель использует стиль передачи полномочий, т. е. доверяет группе принимать самостоятельное решение в пределах некоторых ограничений.

Необходимо обратить внимание на то, что временная модель подталкивает руководителя прежде всего к самостоятельному решению, а модель развития заставляет его принять в расчет другие детали. На автократическое решение уходит меньше времени по сравнению с групповым, которое предполагает использование таких стилей, как оказание помощи и передача полномочий. Зачастую факторы времени и производительности менее значимы, чем развитие навыков подчиненных. Во многих современных организациях, где обмен информацией и участие сотрудников в принятии решений рассматриваются как необходимые условия успеха, руководители уделяют самое пристальное внимание вопросам развития персонала.

В дальнейшем на основе модели *Врума-Яго* была разработана компьютерная программа, которая одновременно рассматривает факторы времени и факторы развития навыков подчиненных, не помещая их в различные матрицы.

Модель *Врума-Яго* подвергалась критике, поскольку далека от совершенства, но она способна оказать пользу менеджерам, и число развивающих ее исследований постоянно растет. Модель позволяет принимать быстрые и обоснованные решения. Об этом свидетельствует опыт компании *Whitlock Manufacturing* (См. Дафт, Уроки лидерства, с 90).

### **Подмены и нейтрализация руководства**

Подмена руководства делает стиль руководства неактуальным. Высокий профессионализм сотрудников, высокий уровень их мотивации подменяют руководство, ориентированное на задания и людей. Существуют ситуационные переменные, которые противодействуют стилю руководства и избавляют руководителя от определенной работы. Такие ситуационные переменные называются нейтрализаторами руководства. Например, слабая должностная власть или нахождение на значительном расстоянии от подчиненных сильно уменьшают возможности руководителя отдавать распоряжения и контролировать их выполнение.

Недавние исследования показали, что организационные ситуации могут моделироваться таким образом, чтобы подмена руководства соответствовала запросам сотрудников. Речь идет о том, что подмены руководства могут быть спланированы с определенной целью: дополнять руководителя, направлять деятельность подчиненных в его отсутствие или даже предоставлять действительно всеобъемлющие альтернативы руководству. Ниже мы рассмотрим эти феномены более подробно. (Всеобъемлющее лидерство, трансформационное лидерство и т.д.).

### **Теории влияния**

Теории влияния традиционно обращают внимание на влияние харизмы на ведомых, харизматического лидера на организации. Понятие харизмы притягивает, интригует, но в то же время остается весьма неопределенным. В одной из работ харизма названа «огнем, который питает энергией подчиненных, поддерживает их преданность и стремление добиваться результатов выше запланированных» (K.J.Klein, R.J. House, *On Fire: Charismatic Leadership and Levels of Analysis, Leadership Quarterly* 6, no. 2 (1995): 183-198.) Харизматический лидер способен вдохновлять, воодушевлять, мотивировать людей так, что они становятся способными действовать, превышая свои способности, превосходя

свои обычные возможности. Люди становятся готовыми к великим свершениям, их не пугают препятствия и необходимость идти на личные жертвы. «Он убеждает людей – подчиненных, сотрудников, потребителей, даже топ-менеджеров – работать вместе и делать то, чего они раньше не могли делать. Люди готовы отправиться за ним на край света, пройти босиком по битому стеклу. Он не настаивает, он просто отдает приказания» (P. Sellers, What Exactly Is Charisma? Fortune, January 15, 1996, 68 – 75). Влияние харизмы иррационально. Харизма воздействует на эмоции, чувства людей, их мотивы, причем, как правило, не осознанные. Харизматический лидер возникает, когда общество или организация нуждаются в нем, когда они готовы воспринять его в качестве такового. Харизматический лидер может действовать, опираясь на различные этические нормы. Если поведение харизмы не противоречит принятым в обществе или в организации нормам, то она может значительно повысить продуктивность организации или изменить состояние общества. Такой харизматический лидер способствует росту самосознания людей, открывает перед ними новые перспективы. Он вдохновляет людей своей страстью к работе, к идее.

Харизматические лидеры создают атмосферу изменений, направленных к желаемому будущему. Они заражают этой идеализированной картиной будущего, вдохновляют своей увлеченностью, используют нестандартные, оригинальные пути решения проблем, обладают великолепными риторическими способностями, они уверены в себе и в своей позиции, готовы рисковать на пути к достижению желаемой цели. Все это делает их неотразимо притягательными для последователей и дает им возможности воздействия на людей силой своих личных качеств, а не силой должностной власти.

Харизма обладает еще одной особенностью: она может иметь не только созидательный, но и разрушительный эффект. Далеко не всегда харизма направлена на благо общества, организации, людей, иногда обладатель харизмы может действовать во имя своих эгоистических интересов, при этом обманывая, эксплуатируя людей, манипулируя ими.

Исследователи связывают негативное и позитивное влияние харизмы с персонализированными и социализированными лидерами соответственно. Лидеры, заботящиеся только о собственных интересах, могут приносить большой вред окружающим. Персонализированные харизматические лидеры склонны к самовозвеличиванию, антидемократичности, они готовы эксплуатировать других, манипулировать людьми. Социализированные лидеры не захватывают власть, она им дается; они демократичны, склонны оказывать поддержку окружающим. Персонализированные лидеры способны нанести организации значительный вред, в то время как социализированные харизматические лидеры улучшают организационную деятельность и в целом благоприятно влияют на состояние организационной реальности.

## **Роли руководителя**

Г. Минцберг выделяет 10 ролей, или видов деятельности руководителя, распределенных между тремя основными блоками:

### **1. Межличностный блок:**

- лицо организации (представительская роль)
- связной (координатор)
- лидер

### **2. Информационный блок:**

- монитор (ответственный за прием и накопление информации)

- передатчик
- представитель

### 3.Принятие решения:

- предприниматель
- стабилизатор
- распределитель ресурсов
- посредник

Очень любопытной является история выявления Минцбергом данных блоков в деятельности руководителей. Манфред Кетс де Врис пишет об этом так: «Минцберг взял секундомер и блокнот и отправился в первую, пришедшую ему на ум компанию; в фирму Артур Д. Литтл, Кэмбридж, Массачусетс. Он зашел в офис и спросил у генерала Гэвина, который был в то время президентом компании, может ли он понаблюдать за ним в течение недели. У генерала Гэвина, должно быть, было хорошее чувство юмора, потому что он согласился. После генерала Минцберг таким же образом наблюдал еще за четырьмя президентами компаний.

Что же выяснил Минцберг? Он обнаружил, что руководители «бесцельно ходят туда-сюда». Их работа не так структурирована, как казалось Генри Файолю. По словам Минцберга, работа руководителя – это дискретный, несвязный процесс, который разбивается на 7-минутные всплески активности. (Страстные любители времени и движения говорили, что руководители проводят в среднем 17 часов в неделю на совещаниях, 6 – за подготовкой к совещаниям и неизвестное количество времени тратят на то, чтобы восстановиться после них.

Однако Минцберг не остановился на идее «бесцельного хождения». Будучи великим классификатором, он описал то, что руководители делают, пока «бесцельно ходят». (с.87).

Г.Юкл (Yukl, 1981), анализируя деятельность руководителя, выделил 19 измерений его поведения:

- внимание к дисциплине;
- содействие работе;
- решение проблем;
- постановка целей;
- ролевое уяснение;
- акцентирование эффективности;
- планирование;

- координация;
- делегирование автономии;
- подготовка;
- воодушевление;
- внимание;
- участие в решении;
- одобрение;
- возможность варьирования вознаграждениями;
- содействие общению;
- представительство;
- распространение информации;
- управление конфликтом.

В предложенных картинах труда руководителя можно обнаружить много общего.

Р.Л.Кричевский (1996) предпринимает попытку функционального анализа деятельности руководителя, основанного на схеме, предложенной в 1974 году Е.С.Кузьминым, И.П.Волковым и Ю.Н.Емельяновым (Кузьмин Е.С., Волков И.П., Емельянов Ю.Н. Руководитель и коллектив. Л.: 1974).

Анализируя деятельность руководителя, Р.Л. Кричевский выделяет следующие функции:

- административную;
- стратегическую;
- экспертно-консультативную;
- представительскую;
- воспитательскую;
- психотерапевтическую;
- коммуникативно-регулирующую;
- инновационную;
- дисциплинарную.

Достаточно полный анализ деятельности руководителя приводится в учебном пособии Т.С. Кабаченко «Психология управления» ( ). Руководитель анализируется как субъект управленческой деятельности. Сущность управления видится в «поддержании целостности, достижении целей, развитии организации, представляющей собой систему скоординированной деятельности двух и более лиц, обеспечивающихся за счет планирования, организации, регулирования и контроля, опирающихся на повторяющиеся

циклы получения и переработки информации» ( Кабаченко, с. 23). Деятельность по реализации управленческих функций осуществляется в форме управленческого воздействия. В качестве основных управленческих функций руководителя выделяются планирование, организация, контроль и регулирование. В случае управленческого воздействия руководителя исполнитель выступает в инструментальной функции. Хотя в некоторых случаях деятельность руководителя ориентирована на изменение субъекта исполнительской деятельности, но это осуществляется в соответствии с требованиями организации, ее потребностями. Не отрицая социальных и социально-психологических моментов в управлении, Кабаченко полагает, что они реализуются через систему целей, но не являются предметом и продуктом труда руководителя. «Кстати сказать, в реальности можно довольно часто наблюдать такие трансформации деятельности руководителя, когда на субъективном уровне продукт деятельности приобретает социономический характер. Тогда межличностные отношения, образ собственной деятельности в сознании участников управленческого взаимодействия воспринимаются как основной продукт, ради которого и разворачивается активность, В этом случае мы говорим о политиканстве в организации. На этом фоне наблюдаются всевозможные нарушения в информационном обеспечении управления, искажаются модели, в соответствии с которыми принимаются решения. В конечном счете в жертву приносятся сами организации, снижается эффективность их функционирования, ограничиваются горизонты развития» ( Кабаченко, с.24). Такой подход к руководству, с нашей точки зрения, противопоставляет его лидерству и подчеркивает позицию руководителя, прежде всего, как должностного лица. Современный подход к менеджменту требует от руководителя лидерских проявлений, что предполагает отношение (или видимость такового) к подчиненным как к целеполагающим субъектам, создание условий для их развития и самореализации, то есть приобщение их к лидерству. Важно отметить при этом, что каждый момент реализации своих руководящих функций руководителю необходимо принимать решение, какая доля целевого воздействия и какая часть межличностных отношений присутствуют в его деятельности.

Посмотрим, как реализуются управленческие функции руководителя, и как руководитель принимает решения.



Рис. 5. Соотношение ролей менеджера в зависимости от уровня должностной позиции

## Планирование

Планирование призвано устранить отрицательный эффект неопределенности и изменений, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться экономичного функционирования и облегчить контроль. Планирование производится на разных уровнях организации и затрагивает различные сферы – от наиболее общих целей организации, стратегического курса организации до конкретных ситуативных планов, задач и заданий. Без определения общего направления деятельности невозможно эффективное функционирование организации. (Если не понятно, куда плыть, велика вероятность заплыть не туда). Поставленные цели должны быть понятны сотрудникам организации и, кроме того, они должны быть привлекательными. Важнейшая задача руководителя заключается в умении вдохновить сотрудников на достижение целей, то есть оказать на них влияние, а это уже – лидерская функция. «Если менеджер обладает значительным влиянием на сотрудников и занимает центральное место в структуре отношений в коллективе, он называется лидером» (Психология менеджмента, с.189). На высшем уровне организации разработка системы целей – это разработка концепции организации, включающая в себя разработку миссии, цели, приоритеты организации, основанную на них стратегию организационного развития. Кроме того, необходимо иметь в виду, что планирование руководителю приходится осуществлять в изменяющихся, неопределенных ситуациях, когда невозможно предсказать развитие ситуации, то есть руководитель должен уметь прогнозировать развитие ситуации, но этот прогноз неизбежно будет иметь вероятностный характер. В этих условиях, чем сильнее вера руководителя в свой прогноз, в выбранное направление развития, чем большими умениями повести за собой он

обладает (будучи лидером), тем гарантированнее успех. Очень важным на этом этапе представляется умение руководителя принимать решения в условиях неопределенности, поскольку будущее всегда неопределенно и от умения руководителя анализировать ситуацию, оценивать, взвешивать альтернативы, идти на разумный риск зависит успех деятельности организации.

### Организация

Для обеспечения достижения поставленных целей и реализации сформулированных планов необходимо оптимальным способом распределить работу среди сотрудников и подразделений организации. «Сущность функции организации состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Посредством организационной деятельности устраняются неразбериха, конфликты между людьми по поводу работы или полномочий и создается среда, пригодная для их совместной деятельности» (Кунц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.1, М.,1981, с.378). По Кунцу ( ), в организационном процессе можно выделить следующие этапы:

1. Установление целей предприятия.
2. Формулирование производных целей, планов и направлений работ.
3. Выявление и классификация видов деятельностей, необходимых для их осуществления.
4. Группировка этих видов деятельностей, исходя из максимального использования материальных и людских ресурсов.
5. Наделение руководителей каждой группы полномочиями, необходимыми для ее продуктивной работы.
6. Горизонтальная и вертикальная увязка этих групп через должностные связи и систему информационного обеспечения.

Эти этапы являют собой процесс создания организационной структуры и полностью они далеко не всегда оказываются представленными в деятельности руководителей ( на этапе создания организации или проведении изменения целей и направлений деятельности), однако элементы этого организационного процесса присутствуют в деятельности любого руководителя. Реализация функции организации оказывается неразрывно связанной с функцией планирования, и если руководитель на этапе постановки целей сделал ошибочный прогноз, это неизбежно повлечет за собой печальные последствия для функционирования всей организации, в том числе и для реализации руководителем его организационной функции. Реализация данной функции предполагает, с одной стороны,



создание достаточно жесткой, определенной структуры, с другой стороны, предоставление некоторых степеней свободы в рамках этой структуры. Иначе есть риск и для руководителя, и для его подчиненных стать заложниками структуры, схемы, регламента, правил и лишиться возможностей принятия креативных оперативных решений. Расстановки (даже очень грамотной) сотрудников по определенным местам в организационной структуре явно недостаточно – необходимо также мотивировать их на эффективный труд. Можно сказать, что эффективная реализация функции организации требует от руководителя постоянного преодоления ограничений, неизбежно налагаемых при реализации этой функции. Идеальным руководителем, реализующим функцию организации, является формальный руководитель, менеджер, но при реализации этой функции в развивающейся организации необходимы элементы лидерства.

Эффективным средством реализации функции организации является делегирование полномочий. Подчиненным передается часть управленческих функций, что повышает их заинтересованность в деятельности организации, способствует их развитию и самореализации, а также позволяет увеличить диапазон управления руководителя, освобождает его от ряда оперативных задач, позволяет заняться подлинно важными делами, сосредоточить внимание на перспективах развития организации, заняться стратегическим планированием и управлением.

### *Делегирование полномочий*

Принцип делегирования полномочий распространился благодаря работам Файоля, который считал, что принятие решений в организации не является прерогативой только высшего руководства.

Делегирование является очень эффективным инструментом, но при этом руководители несмотря на чрезвычайную занятость и страдания по этому поводу далеко не всегда используют этот инструмент.

#### Опросник делегирования полномочий

Отвечая на предложенные вопросы, ориентируйтесь на то, как Вы поступаете, а не на то, как Вам хотелось бы поступать.

При делегировании подчиненному я:

Как правило    Иногда    Редко

1. Детально объясняю, как должно быть

выполнено задание.

2. Уточняю, какой должен быть конечный результат.

3. Чувствую, что теряю контроль.

4. Ожидаю, что придется переделывать работу самому.

5. Делегирую лишь черновую работу или простые задания.

6. Объясняю подчиненным границы их полномочий

7. Обговариваю с подчиненным сроки сдачи его текущего отчета

8. Информую всех задействованных о делегировании

Как руководители объясняют свое нежелание делегировать полномочия?

- Далеко не всегда можно доверять сотрудникам;
- опасения потерять контроль над задачей и ее выполнением;
- единственный, кто знает ответы на все вопросы – сам руководитель;
- никто не сможет выполнить работу так же быстро, как руководитель;
- есть страх потери авторитета;
- опасение, что труд работников будет оценен выше, чем труд руководителя;
- делегирование может уменьшить гибкость руководителя;
- работники и так слишком заняты;
- работники не в состоянии понять ситуацию целиком, во всей ее сложности.

Делегирование необходимо, так как:

- от этого зависит успех деятельности руководителя;
- даже идеальный руководитель не может все сделать сам;
- руководитель освобождает себя для выполнения подлинных функций руководителя, на реализацию которых зачастую не хватает времени;
- делегирование вовлекает работников в жизнь организации;

- делегирование способствует развитию сотрудников.

Всегда следует делегировать:

- мелкие дела;
- сбор информации;
- постоянные поручения;
- замещения;
- будущие обязанности и новые направления деятельности.

Не следует делегировать:

- долговременное планирование и определение целей;
- оценку деятельности, дисциплинарные взыскания;
- решение политически окрашенных ситуаций;
- личные поручения;
- конфиденциальные или щекотливые дела.

Когда руководитель осознал необходимость делегирования полномочий, он должен научиться делегировать.

Шаги грамотного делегирования

1. Сообщите подчиненному суть задания.
2. Обрисуйте общую ситуацию в связи с выполнением задания.
3. Определите нормативы. Обозначьте форму предоставления результата, а также формы и сроки итогового и промежуточного контроля.
4. Предоставьте полномочия. Информировать всех задействованных в выполнении деятельности о делегировании.
5. Окажите поддержку и предоставьте все необходимые ресурсы.
6. Заручитесь согласием подчиненного.

Грамотная организация деятельности абсолютно невозможна без ориентации на возможности и способности подчиненных и мотивацию их на ту деятельность, к какой они

наиболее подходят. Нередко подчиненные могут оказывать сопротивление решениям руководителя в этой сфере – ему необходимо, опираясь на анализ ситуации, знание людей и коммуникативную компетентность, принять решение о необходимой расстановке и договориться с подчиненными. В данном случае принятие решений касается, прежде всего, сферы взаимодействия с подчиненными.

### **Функция контроля**

Функция контроля направлена на выявление слабых мест, ошибок, нарушений, неизбежных в процессе реализации намеченных планов посредством выработанных правил и процедур. Реализуя контроль, руководитель получает обратную связь в процессе функционирования сложной системы организации. Для осуществления контроля обязательно наличие плана и нормативов, а также организационных структур, ответственных за выполнение определенных заданий и видов деятельности. Выделяются три вида контроля: текущий, опережающий и результирующий. Особый интерес для нас представляет опережающий контроль, так как он основан на предвидении. А это требует принятия решения в условиях дефицита информации.

«...если водитель автомобиля, двигаясь в гору, захочет поддерживать постоянную скорость, он не ждет, пока спидометр покажет падение скорости перед тем, как нажать на педаль акселератора. Наоборот, зная, что гора представляет собой переменную возмущения в данной системе, водитель, вероятнее всего, сделает на это поправку, нажимая на педаль раньше, чем снизится скорость» (Кунц Г., О’Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.2, с. 378). Реализация опережающего контроля опирается на понимании руководителем динамики развития управляемой системы, на выдвижении контрольных нормативов и критических точек. Совершенно очевидно, что для этого необходимо наличие сформированной картины функционирования системы, в том числе и при наличии некоторых непредвиденных воздействий. Таким образом, опережающий контроль основывается на умении руководителя заглянуть в будущее и непосредственно связан с функцией планирования. Понимая всю важность опережающего контроля в деятельности руководителя, Г.Кунц для актуализации и закрепления данного умения предлагает руководителю ответить на ряд вопросов:

1. Какие моменты лучшим образом отражают цели подразделения (или организации в целом)?
2. По каким признакам вернее всего можно судить о том, что эти цели не выполняются?
3. Каковы оптимальные методы оценки серьезных отклонений?

4. Каким образом можно получить информацию о том, кто конкретно несет ответственность за те или иные неполадки?
5. Разработка каких нормативов потребует наименьших затрат?
6. Для каких нормативов сбор данных экономически оправдан?

Контроль занимает значительное место в деятельности руководителя. Особенности реализации этой управленческой функции очень красноречивы в отношении личности руководителя, его страхов, тревог, состояний, настроений, уровня доверия подчиненным и уверенности в себе. Преобладающий способ и вид контроля, а также его удельный вес в деятельности руководителя и направленность очень показательны в отношении ценностно-смысловой сферы руководителя. Лидерские проявления руководителя должны помочь ему в осуществлении, прежде всего, опережающего и результирующего контроля и должны способствовать раздвижению возможных рамок и показателей деятельности подчиненных, если они работают на цели организации. Принятие решения относительно форм, способов контроля и поощрений или санкций в случае невыполнения – это особая сфера деятельности руководителя. Зачастую руководителю бывает очень нелегко принять решение о наказании какого-либо сотрудника, или напротив, иногда принимаются невзвешенные скоропалительные решения. Решения, необходимые для реализации функции контроля – это деятельность, требующая не только умения взвешивать и выбирать альтернативы, но и умения так взаимодействовать с людьми, чтобы решения были ими адекватно восприняты.

### **Регулирование**

Регулирование в управленческой деятельности – это поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, планом, регламентом. *Т.С.Кабаченко* полагает, что регулирование осуществляется через руководство и координацию. В отличие от *А.Файоля*, который считал руководство и координацию самостоятельными функциями, *Кабаченко* считает правомерным сведение этих функций к одной. В этом случае неважно, какое название для данной функции мы выбираем, так как все они (регулирование, руководство, координация) используются как синонимы. Использование термина «регулирование» представляется все же более оправданным, хотя бы потому, что смешение понятий руководство и регулирование делает необходимым для анализа деятельности руководителя введение дополнительной функции руководства в узком смысле слова, что вряд ли целесообразно.

«Психологический анализ регулирования достаточно сложен, так как невозможно выделить некоторый нормативный способ его осуществления. Алгоритмы планирования, организации, контроля, хотя и достаточно сложны, но, тем не менее, формализуемы. Алгоритм же руководства (регулирования) может быть дан лишь в самом общем виде. Именно поэтому многими исследователями управления руководство приравнивается к искусству» (Кабаченко, с.119).

Причины неалгоритмируемости функции регулирования связаны с самой природой организации. В современном менеджменте организация рассматривается как открытая система, которая может достигать желаемого результата или некоторого устойчивого состояния различными способами. При этом не существует единого общего пути (Кунц, О'Доннел). Парадоксальность ситуации заключается в том, что, соглашаясь с отсутствием единого общего пути, авторы работ в области менеджмента и психологии управления формулируют его признаки, требования к нему, принципы, на которые он должен опираться.

Принципы, обеспечивающие «лучший путь» регулирования.

1. Минимизация воздействия. Этот принцип базируется на необходимости при осуществлении регулирования использования закономерностей регулируемой системы. Небольшие вмешательства должны соответствовать силе естественных организационных процессов, быть органично вписанными в них, а не противодействовать им. Если воздействия осуществляются без учета специфики функционирования системы, они могут оказаться избыточными и приводить к неприятным организационным и психологическим последствиям, в частности, к подавлению нормальной реализации внутриорганизационных тенденций. Однако установка на минимизацию воздействий без анализа функционирования системы может в конкретной ситуации приводить к попустительству, невмешательству, низкой активности. Реализация данного принципа требует от руководителя учета потенциала системы и придания системе импульса для естественного разворачивания этого потенциала.
2. Комплексность воздействия. Этот принцип обязывает руководителя учитывать, что активность субъекта деятельности полимотивирована и зависит от множества факторов. Чем в большей степени руководитель оказывается способным учесть в своем воздействии это множество мотивов и факторов, тем более эффективным является воздействие.
3. Системность воздействия. Воздействие на любой процесс должно рассматриваться в рамках целостной системы. Эффект воздействия является

максимальным, если оно ориентировано на взаимозависимые процессы системы в целом.

4. Непротиворечивость воздействия. Речь идет о том, что воздействия не должны вызывать взаимоисключающих эффектов.

Функция регулирования реализуется при помощи системы методов экономического, социально-психологического, правового, а также распорядительного и дисциплинарного воздействия.

## **Тема 9. Принятие решений**

Принятие решений буквально пронизывает деятельность руководителя и с необходимостью присутствует при реализации всех выше обозначенных функций. И планирование, и организация, и контроль, и регулирование невозможны без принятия решений. «Решение выступает этапом преобразования информации в процессе реализации основных управленческих функций. Решение рассматривается как действие в отношении конкретной функции. В этом случае, получая информацию о различных аспектах жизни организации или конкретного подразделения, руководитель оценивает ее в контексте определенных задач или обстоятельств, преобразует ее, и, наконец, преобразованная информация в виде определенного решения используется для регулирования активности других членов организации, а через это состояния всей системы в целом. Принятие решения при таком подходе выступает одним из основных этапов организации, планирования, регулирования и контроля, а также связующим звеном в структуре этого цикла» (Кабаченко, с. 136 – 137).

Одним из ведущих факторов, влияющих на процесс принятия решений, является уровень неопределенности. В отсутствии неопределенности выбор уже сделан, решение принято – осталось его реализовать. В неопределенных ситуациях необходима сложнейшая деятельность по принятию решения. Неопределенность может иметь отношение к целям деятельности, к характеру сложившейся ситуации, к способам перехода из одного состояния в другое. Самый сложный вид неопределенности, с которым может столкнуться субъект, это его собственная субъектная неопределенность, которая базируется на неопределенности ценностно-смысловых ориентиров и неопределенной идентичности. Поведение в условиях неопределенности предполагает несколько стратегий: это принятие неопределенности, преодоление неопределенности, бегство от неопределенности. Однако

любая из данных стратегий – это уже выбор, принятие некоторого решения. Процесс принятия решения – это процесс множественных отношений человека с неопределенностью. (Подробнее об этом см. ).

В процессе принятия решения можно выделить ряд этапов.

*Осознание и формулирование проблемы.* Осознание проблемы происходит при столкновении человека с неопределенностью и рефлексией этого процесса, в результате чего очерчивается новая, неизвестная, противоречивая или непонятная область, то есть фиксируются границы неопределенности. Обозначение этих границ способствует словесному определению (формулированию) проблемы.

*Постановка задачи.* После обозначения проблемной области необходимо поставить задачу. Суть этого процесса можно свести к соотношению актуальной и желаемой ситуации и постановке целей. Цели вырабатываются на основе анализа расхождения между требуемым и актуальным состоянием и нахождением причин этого расхождения. Формулировка задачи возможна при соотношении цели с конкретными условиями и средствами ее достижения.

*Выявление и оценка альтернатив.* На этом этапе необходимо по-новому (неоднократно) взглянуть на проблему и задачи. Это возможно лишь при пристальном рассмотрении условий, «вычерпывании» из них новой информации, на основе чего переструктурируется соотношение проблемной ситуации и задачи. На этом этапе очень важным оказывается учитывать самые различные варианты решения, поэтому желательно генерирование множества возможных альтернатив. Для стимулирования процесса генерирования возможных вариантов решения используются различные эвристические приемы и техники (метаплан, контрольные вопросы и др.).

Далее выдвинутые альтернативы необходимо оценить, чтобы остановиться на одной их них. Для этого необходимо использовать критерии оценки. Критерий – это, с одной стороны, функция, связывающая вариант решения с достижением цели, с другой стороны, это правило оценивания. Любое решение руководителя, как правило, влияет на достижение различных целей. Поэтому необходимо оценить решение с позиции его вклада для достижения интегральной цели, состоящей из множества различных целей и подцелей. Такое оценивание – это оценивание на основе *критериев полезности или предпочтительности* вариантов решения. Другой важный критерий, который необходимо использовать при оценивании вариантов решения – это *критерий осуществимости*, на основе которого взвешивается вероятность достижения того или иного варианта решения. Имея в виду критерии полезности и осуществимости, необходимо далее понять, как вывести интегральную оценку выдвинутых альтернатив.



*Сравнение альтернатив.* Существуют нормативные модели принятия многокритериальных решений, направленные на увеличение рациональности принимаемых решений. Но реальные решения практически никогда не соответствуют этим моделям, прежде всего, потому, что человек часто не ведет себя как рациональное существо. Для понимания выборов, которые делает руководитель, необходимо учитывать психологическую составляющую принимаемых решений. Психологический анализ принимаемых многокритериальных решений предполагает *изучение процесса и стратегий многокритериальных решений и исследование мотивации выбора.*

*Изучение процесса и стратегий многокритериального выбора.* При принятии решения на основе множественных критериев человек склонен структурировать процесс оценивания альтернатив, разбив его на ряд последовательных шагов. Очень распространенной является описанная *А. Тверски* стратегия «исключения по аспектам». Сначала идет оценивание всех альтернатив по важнейшему критерию с исключением тех, что получили самые низкие оценки, затем оставшиеся альтернативы подвергаются той же самой процедуре по второму по значимости критерию, и снова отбрасываются альтернативы с самыми низкими оценками. Через ряд сравнений такая стратегия позволяет выделить единственную альтернативу, которая получает наивысшую оценку. Однако *А. Тверски* показал, что эта стратегия может привести к серьезным ошибкам, например, в случае, когда на первом шаге отбрасывается альтернатива, которая в итоге могла получить самую высокую оценку. Используемые критерии оценки и порядок их рассмотрения, определяемый их значимостью, зависит от мотивации человека, принимающего решение.

*Мотивация выбора.* Если опираться на данный критерий, то выбор определенного варианта решения будет зависеть от силы мотивационной тенденции, то есть от силы намерения совершить действие. Эта сила определяется субъективной оценкой полезности результата действия и субъективной оценкой вероятности его достижения, что, в свою очередь, зависит от множества факторов (самооценка, оценка со стороны других людей, ценность ожидаемого результата, мотивация достижения, локус контроля, особенности ситуации, возможность совершать определенные действия в рамках ситуации, степень контроля ситуации, трудность задач).

*Выбор варианта решения* (принятие решения в узком смысле слова). Выбор варианта решения означает переход от намерений к действиям. Существенными для этого процесса представляется готовность руководителя работать в условиях неопределенности, так как крайне редко даже окончательный выбор варианта решения делается в условиях полной ясности, определенности. Но проведение дальнейшего анализа не представляется возможным (производственная необходимость, временные ограничения и т.д.),

приходится принимать решения в условиях остаточной неопределенности, рисковать, брать на себя ответственность. Поэтому такие качества, как умение работать в неопределенной ситуации (толерантность к неопределенности), готовность к риску, к принятию на себя ответственности, волевые качества оказываются очень важными в деятельности руководителя.

*Реализация решения.* Данный этап является чрезвычайно важным в процессе принятия решения, так как его недоучет приводит к принятию таких решений, которые никогда не будут реализованы. Для того, чтобы перейти от намерения к реализации действия необходимо на всех предыдущих этапах принятия решения иметь в виду необходимость и возможность реализации принятого варианта решения, а на заключительном этапе – осуществлять контроль за действием. Ю. Куль в своей концепции контроля действий ( Kuhl J. Handlungs und Lageorientierung // Managediagnostik / Hrsg. W.Sarges. Gettingen; Toronto; Zurich, 1990. S. 247 – 252) выделяет четыре компонента когнитивной репрезентации намерения: реальное состояние, требуемое или желаемое состояние, расхождение между требуемым и реальным состоянием, действие по устранению расхождения. Ю.Куль полагает, что при балансе этих четырех компонентов человек осуществляет решение без особых затруднений. В этом случае он мотивирован самим действием, ориентирован на действие. При разбалансировке указанных компонентов (когда человек уделяет чрезмерно много внимания какому-то компоненту при недостатке внимания остальным) реализация действия оказывается затрудненной. В этом случае речь идет об ориентации на состояние.

Ю.Куль выделяет четыре стратегии контроля действий.

1. *Контроль внимания.* «Ориентированные на действие» целиком сосредотачиваются на задаче и не обращают внимания на иррелевантные элементы ситуации.
2. *Мотивационный контроль.* Речь идет о контроле собственной мотивации. «Ориентированные на действие» сохраняют интерес только к информации, поддерживающей решение и не провоцирующей сомнения.
3. *Эмоциональный контроль.* Человек в большей степени оказывается сосредоточенным на состоянии, на переживаниях, что приводит к блокированию действий.
4. *Контроль за неудачей.* Если «ориентированные на состояние» имели опыт неудачи в реализации решения, то при новых попытках реализации они оказываются малоэффективными, так как привносят в новую ситуацию опыт переживания прошлой неудачи.

Процесс принятия решений протекает под влиянием особенностей личности руководителя и характеристик ситуации. Характеристики ситуации включают в себя тип

организации, уровень руководства, факторы внешней и внутренней среды. Существуют такие управленческие ситуации, которые требуют обязательного вмешательства руководителя и принятия управленческих решений. С другой стороны, иногда ситуация развивается таким образом, что не создает необходимости и возможности вмешательства со стороны руководителя. Для характеристики ситуации с точки зрения необходимости, свободы принятия решений или, наоборот, исключения, ненужности их, используются показатели *рестриктивности – свободы действий* (Hoff E.-H., Lappe L., Lempert W. *Sozialisationstheoretische Ueberlegungen zur Analyse von Arbeit, Betrieb und Beruf* // *Soziale Welt*. 1982. 33. S. 508 – 536).

Под рестриктивностью понимается мера исключения возможности изменения ситуации за счет действий субъекта, мера нежелательности или не востребованности активных целенаправленных действий. Рестриктивность ситуации оценивается по шести показателям.

1. Временная структура: навязанный ритм работы – самостоятельное структурирование рабочего времени.
2. Пространство действий: привязанность к рабочему месту – частые перемещения.
3. Социальные отношения: индивидуальная – групповая работа; кооперация – конкуренция.
4. Ответственность и контроль: внешний контроль – самостоятельный контроль рабочего времени, содержания и результатов деятельности.
5. Квалификация и требования к результатам деятельности: высокая – низкая квалификация, однообразные творческие требования.
6. Нагрузка: степень самоопределения нагрузки в разные периоды времени.

Процесс принятия решения руководителем предполагает не только взаимодействие с ситуацией, но и взаимодействие с подчиненными. Участие подчиненных возможно на разных этапах процесса принятия решения, но оно является обязательным на этапе реализации решения.

Возглавляя процесс решения задачи или контролируя исполнение решения, руководитель должен:

- регулировать отношения между членами группы;
- содержательно направлять и продвигать решение задачи;
- вносить вклад в организацию оптимальной атмосферы групповой работы.

Таким образом, руководитель обеспечивает, с одной стороны, эффективное решение стоящих перед организацией задач, а с другой стороны, воздействует на развитие

групповой динамики. Деятельность руководителя в различной степени ориентирована на сочетание этих двух обязательных составляющих. В зависимости от различной представленности этих составляющих в деятельности руководителя выделяют различные стили руководства.

Подробнее см.: Kuhl J. Handlung und Lageorientierung // *Managediagnostik* / Hrsg. W. Sarges. Gettlingen; Toronto; Zurich, 1990. S. 247 – 252

Hoff E.-H., Lappe L., Lempert W. Sozialisationstheoretische Ueberlegungen zur Analyse von Arbeit, Betrieb und Beruf // *Soziale Welt*. 1982. 33. S. 508 – 536.

Проблема принятия решений тесно связана с проблематикой субъективного выбора и направлением психологии – психологией личности, изучением ее формирования и развития. Это исследование так называемых волевых свойств личности, исследование по проблеме локуса контроля личности, изучение индивидуальных различий процессов принятия решений в зависимости от личностных свойств и многие другие. Следует учитывать тот факт, что личность не только проявляется в выборе, но и формируется, развивается через выбор, а также через принятие ответственности, связанной с ним, и через активность, реализующую его ( ).

Процессы принятия управленческих решений, оставаясь личностными актами выбора, одновременно строятся и разворачиваются под определяющим воздействием межличностной детерминации и тем самым выступают как процессы межличностного выбора. Поэтому проблематика управленческих решений включает в себя и социально-психологическую проблематику ( ).

. Подходы к изучению стиля принятия решений

Существует множество подходов к изучению стилей принятия решений. В настоящее время одним из наиболее проработанных (и – к тому же – обладающим диагностическим инструментарием) является подход, разработанный *Аланом Дж. Роу*. Им была выделена следующая **классификация стилей принятия решений**:

1. **Директивный**. Такой руководитель обладает низкой толерантностью к определённости и низкой когнитивной сложностью. Ориентируется на технические решения. Очень часто автократический, с выраженной потребностью во власти. Предпочитает структурированную и конкретную информацию, выражаемую вербально. Люди с подобным стилем принятия решений направлены на достижение результатов и доминирование.

2. *Аналитический*. Руководитель имеет гораздо большую толерантность к неопределённости, чем индивид с директивным стилем. Имеет и большую когнитивную сложность, что ведёт к желанию обладать большей информацией и поиску многих альтернатив. Фокусируется на технических решениях. Стиль характеризуется способностью справляться с новыми ситуациями. Как итог, индивид получает удовольствие от решения проблем. Эти индивиды достигают высоких постов в существующих организациях или становятся основателями новых. Любят вызовы и испытания.

3. *Концептуальный*. Такие руководители имеют высокую когнитивную сложность и ориентируются на людей. Используют информацию из нескольких источников, ищут несколько альтернатив. В отношениях с подчинёнными присутствует доверие; делятся с подчинёнными целями. Склонны к идеализму, креативны. Обычно, они мыслители, а не деятели. Ориентированы на достижения и независимость. В центре их внимания - ориентация на долгосрочные действия и перспективу.

4. *Поведенческий*. Такие руководители имеют низкий уровень когнитивной сложности, при этом сильно связаны с организацией и ориентированы на развитие подчинённых. Консультируют, дают советы. Эмпатичны, стремятся к компромиссу, избегают конфликтов.

И. Адизес, анализируя, чем определяется качество управления, приводит замечательную формулу, в числителе которой мы видим качество решения, а в знаменателе – продуктивность реализации. (Адизес. Управляя изменениями, с. 24). Остановимся на этих факторах качества управления подробнее.

#### Качество управленческих решений

Адизес полагает, что для принятия хорошего решения необходимо знать, как можно предсказать его качество. Вариант, предлагаемый данным автором, это, так называемая, методология Адизеса, основное ядро которой составляет идея о необходимости для эффективного управления совмещения в организации четырех управленческих ролей.

#### Управленческие роли руководителя (по И. Адизесу)

Наиболее целостная попытка анализа деятельности руководителя предпринята *И.Адизесом*. Выделенные им основные роли или функции руководителя включают в себя представленные выше стороны деятельности руководителя и, по нашему мнению, являются собой интегрированное, целостное ее описание.

*И.Адизес*, анализируя различные системы управления, пришел к выводу, что для обеспечения результативности и эффективности организации в ближайшей и долгосрочной перспективе, необходимо выполнение **четырех функций: производство**

**результатов**, обеспечивающее результативность организации в краткосрочном аспекте - P(roducing); **администрирование**, обеспечивающее порядок в организационных процессах - A(dministrating); **предпринимательство**, сочетающее в себе творческий подход и готовность к риску и определяющее направление, которого должна придерживаться организация - E(ntrepreneuring); **интеграция**, создающая такую атмосферу и поддерживающая такую систему ценностей, которые будут стимулировать совместную, командную деятельность людей и создавать условия для жизнеспособности и эффективности организации в долгосрочной перспективе - I(ntegrating). Выполнение всех этих функций необходимо для успешного функционирования организации, но невозможно силами одного, даже самого замечательного руководителя. **Руководитель должен представлять необходимость и значимость выполнения всех этих функций в организации, уметь их реализовывать хотя бы на самом элементарном уровне, но при этом быть высококомпетентным в выполнении каких-либо одной – двух функций.**

По мнению *Адизеса*, для успешного руководителя необходимо:

1. Исполнение всех четырех ролей: при этом великолепно исполняется, по крайней мере, одна роль и присутствуют навыки исполнения других, то есть нет пробелов в коде РАЕІ.
2. Знание руководителем своих сильных и слабых сторон.
3. Доступность социальному окружению. Наличие обратной связи с другими для того, чтобы определить, кто он.
4. Наличие сбалансированного взгляда на себя.
5. Принятие своих сильных и слабых сторон.
6. Способность идентифицировать превосходную деятельность других, даже в тех ролях, которые им самим исполняются не столь успешно.
7. Принятие мнения других в тех областях, где их суждение вероятно лучше, чем его собственное.
8. Способность разрешать конфликты.
9. Создание обучающей среды.

**Хороший руководитель – это гибкий руководитель. Он имеет и сильные, и слабые стороны, но его сильные стороны не мешают исполнению других управленческих ролей.** Это касается и его отношения к членам управленческой команды. Хороший руководитель опирается на сильные стороны всех членов управленческой команды. Он понимает, что эффективная деятельность возможна только тогда, когда подчиненные в определенных аспектах превосходят руководителя. Успешный руководитель способен превращать конфликт между подчиненными в обучающую среду.

## Упражнение для самотестирования

Опросник *И.Адизеса* для диагностики управленческих ролей руководителя

Перед Вами 27 пар положений. Вам следует выбрать то положение, которое соответствует вам в наибольшей степени. Ориентируйтесь не на то, как, по Вашему мнению, следовало бы поступать или как Вы предпочли бы поступать, а на то, как Вы обычно поступаете в действительности.

Отметьте свои ответы во всех ( ), приведенных возле каждого положения а) или б).

	Для меня типично:	Р	А	Е	І
1.	а) быть настойчивым и ориентироваться на результаты б) быть систематичным и ориентироваться на метод	( )	( )		
2.	а) быть изобретательным и ориентироваться на развитие б) быть чутким и ориентироваться на отношения			( )	( )
3.	а) быть изобретательным и ориентироваться на развитие б) быть настойчивым и ориентироваться на результаты	( )		( )	
4.	а) быть систематичным б) быть чутким и ориентироваться на отношения		( )		( )
5.	а) быть чутким и ориентироваться на отношения б) быть старательным и ориентироваться на результаты	( )			( )
6.	а) быть систематичным и ориентироваться на метод б) быть изобретательным и ориентироваться на развитие		( )	( )	
7.	а) быть направленным на результат с указанием метода его достижения б) вдохновлять на достижение результатов и быстрые изменения	( )	( )		
8.	а) устанавливать правила и гарантировать плодотворное сотрудничество б) объединять сотрудников вокруг своих идей и целей		( )		( )
9.	а) обеспечивать регулярной и целенаправленной помощью б) создавать эффективно действующие команды	( )	( )		( )
10.	а) вдохновлять и контролировать б) развивать сотрудничество вокруг важнейших целей		( )	( )	( )

11.	а) ставить цели и контролировать их достижение б) контролировать работу и содействовать сотрудничеству	( )	( )		( )
12.	а) предъявлять требования и предоставлять методы решения б) взяться за дело и довести его до конца в соответствии с потребностью	( )	( )	( )	
13.	а) вдохновлять и контролировать б) создать четкую организацию и способствовать сотрудничеству		( )	( )	( )
14.	а) объединять сотрудников вокруг своих идей и целей б) с помощью общего вклада команды содействовать атижению результатов	( )		( )	( )
15.	а) развивать единые правила и процедуры и повышать эффективность б) побуждать сотрудников к общему пониманию целей	( )	( )	( )	( )
16.	а) устанавливать четкие рамки для самостоятельных рабочих групп б) предоставить группе свободу в достижении поставленных целей	( )	( )		( )
17.	а) создать высокую заинтересованность вокруг актуальных задач б) через общий командный вклад гарантировать решение задачи	( )		( )	( )
18.	а) содействовать достижению результатов через плодотворное сотрудничество б) содействовать самостоятельному интересу, инициативе и контролировать	( )		( )	( )
19.	а) создавать гибкую и заинтересованную в деле команду б) продвигать дело и доводить его до конца	( )		( )	( )
20.	а) объединять сотрудников вокруг своих идей и целей б) много работать над основными задачами	( )		( )	( )
21.	а) вдохновлять на достижение результатов и быть гибким б) создавать сотрудничество и единое направление действий	( )		( )	( )
22.	а) создавать четкую организацию и подавать пример	( )	( )	( )	



	б) строить организацию, ориентированную на сотрудничество и производительность	( )	( )		( )
23.	а) в тесном сотрудничестве с другими содействовать достижению результатов и необходимому обновлению б) создать организацию и сотрудничество вокруг общих целей и идей	( )		( )	( )
24.	а) создавать четкую организацию и подавать пример в работе б) в тесном сотрудничестве с другими содействовать достижению результатов и необходимому направлению	( )	( )	( )	
25.	а) создавать организацию, ориентированную на сотрудничество и производительность б) создавать организацию сотрудничество вокруг общих целей и идей	( )	( )		( )
26.	а) создавать четкую организацию и подавать пример в работе б) создавать организацию и сотрудничество вокруг общих целей и идей	( )	( )	( )	
27.	а) построить организацию, направленную на сотрудничество и производительность б) в тесном сотрудничестве с другими содействовать достижению результатов и необходимому обновлению	( )	( )		( )
	Результаты теста	Р	А	Е	І

Ваш профиль РАЕІ следует из того, какие суммы Вы получили в каждом из вертикальных столбцов. Общая сумма  $P+A+E+I = 54$ . Если сумма в столбце получилась меньше 10, то соответствующая управленческая роль в профиле РАЕІ обозначается 0, при сумме от 10 до 14 соответствующей строчной буквой, больше 14 – соответствующей прописной буквой. ( Нулевое значение той или иной роли означает, что руководитель не владеет этой ролью, представленность строчной буквой – удовлетворительное владение ролью, представленность прописной буквой – превосходное владение соответствующей управленческой ролью).

Полученный профиль помогает руководителю осознать, какие роли он исполняет успешно, а какие требуют совершенствования, развития. При этом необходимо иметь в виду, что любая роль интернализуется, то есть преломляется в сознании человека в

зависимости от его личностных особенностей, опыта и т.д. Интернализированные роли руководителя влияют на формирование его управленческой концепции и стиля управленческой деятельности. Реализуя управленческие функции, руководитель действует в ситуации значительной неопределенности. Снятие неопределенности требует осуществления выбора, принятия решения с опорой не только на внешнюю ситуацию, но и на внутренние критерии. Поэтому можно сказать, что осуществляя выбор, принимая решения, руководитель реализует себя. Управленческая деятельность имеет в тоже время внешние ограничители в виде различного рода нормативной документации, требований со стороны выше стоящего руководства и т.д. Эти факторы препятствуют самореализации руководителя. По отношению к различным нормам можно выделить два типа руководителей:

- 1) руководители, для которых следование нормам, соблюдение правил – самоцель и самооценочность - это так называемые ригористы;
- 2) руководители, для которых нормы являются лишь средством достижения цели. Это так называемые нормативные инструменталисты.

Таким образом, нет двух одинаковых руководителей. Даже если коды исполняемых ими ролей одинаковы, внутри этих ролей люди будут чувствовать себя по-разному, а значит по-разному осуществлять управленческие функции. Можно втиснуть человека в рамки не свойственного ему поведения, можно научить его воспроизводить внешний рисунок чуждой роли, но если не произойдет внутреннего принятия этой роли, то такая ситуация будет тормозить самореализацию и эффективную деятельность. В то же время возможна ситуация, когда неспособность человека к исполнению каких-либо ролей связана с незнанием человеком себя, своих возможностей, в частности, со стороны предлагаемой роли. В этом случае внимание к новой роли и овладение ею будут способствовать личностной самореализации и служить эффективной деятельности. Поэтому развитие руководителя предполагает постоянный процесс самопознания, раскрытия и актуализации личностного потенциала и пристального внимания к другим людям, признания того факта, что определенные функции они исполняют успешнее. Хороший руководитель доверяет своей команде и опирается на нее в реализации управленческих функций.

Хорошие решения делают организацию эффективной и продуктивной в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Они делают организацию функциональной, систематизированной, проактивной и обладающей органическим сознанием.

Краткосрочная и долгосрочная добавленная ценность = Прибыль (к примеру)

ВХОД	процесс	ВЫХОД
------	---------	-------

Роли решений	Делает организацию	Организация становится
Предоставление необходимой услуги (Р)	Функциональной	Эффективной в краткосрочном периоде
Администрирование (А)	Систематизированной	Продуктивной в краткосрочном периоде
Предпринимательство (Е)	Проактивной	Эффективной в долгосрочном периоде
Интеграция (I)	Органической	Продуктивной в долгосрочном периоде

Чтобы быть эффективной в краткосрочном периоде, организация должна предоставлять (роль Р) клиенту то, что удовлетворяет его потребности. Роль Р может оцениваться количеством повторных продаж.

Продуктивность в краткосрочном периоде означает использование минимального количества ресурсов, в том числе и времени менеджеров, для достижения результата. Для этого деятельность организации должна быть регламентирована (роль А), систематизирована и упорядочена. Достижение этого результата связано с введением в организации необходимой дисциплины.

Для достижения эффективности в долгосрочном периоде организация должна быть проактивной и действовать как предприниматель (роль Е). Она должна уметь предвидеть будущие потребности клиентов и позиционировать себя так, чтобы обеспечивать удовлетворение этих потребностей. Для этого организация должна быть креативной и готовой идти на риск.

Для достижения продуктивности в долгосрочном периоде организации необходимо обеспечить свою интеграцию (роль I) посредством создания отношений сотрудничества между всеми заинтересованными лицами и между заинтересованным лицами и клиентами. Если все заинтересованные лица сотрудничают друг с другом и ни одно из них не оказывается незаменимым, то организация может быть продуктивной в долгосрочной перспективе. Для этого организация должна идентифицировать потребности всех заинтересованных лиц и клиентов и разработать систему, обеспечивающую взаимное удовлетворение этих потребностей.

Все четыре роли необходимы организации, чтобы быть эффективной и продуктивной в краткосрочной и долгосрочной перспективе. В зависимости от отсутствия той или иной управленческой роли организация становится неэффективной, непродуктивной в краткосрочной или долгосрочной перспективе. Исполнение каждой из ролей абсолютно

необходимо для всех остальных. Так, исполнение роли I помогает нам определить, кто наши клиенты. Чтобы понять их реальные потребности, необходима роль E. Далее необходимо найти наиболее приемлемый способ удовлетворения потребностей клиентов (роль P) и организовать порядок, отладить функционирование системы, работающей на производство продукта. А создание, отлаживание и поддержание функционирования систем – это уже роль A.

Итак все четыре роли необходимы организации, но проблема в том, что они не могут в равной степени быть развитыми у одного руководителя, хотя бы потому, что они не совместимы, конфликтуют друг с другом.. Нет идеальных руководителей, хотя они необходимы организации. Где же выход? В создании управленческой команды. Но это должна быть не любая команда, а комплементарная, то есть команда специалистов, взаимно дополняющих друг друга. Только в этом случае можно рассчитывать на принятие хороших решений.

Итак, если мы хотим предсказать, качество принимаемого решения, мы должны знать какие роли играют люди, принимающие это решение и каково взаимодействие между ними. Подлинно хорошие решения принимаются комплементарной командой (PAEI), работающей на основе взаимного уважения.

#### Предсказание реализации решений

Чтобы предсказать, будет ли решение реализовано, необходимо проанализировать несколько факторов. Прежде всего, решение должно быть хорошо определено. Если решение выглядит двусмысленным, то оно не будет осуществлено так, как вы этого хотите. Хорошо определенным считается решение, которое соответствует четырем обязательным требованиям – императивам. При этом обязательно участие всех четырех управленческих ролей. Роль P обеспечивает нам выполнение первого императива: что делать; роль A обеспечивает выполнение второго императива: как это нужно сделать; роль E ответственна за исполнение императива почему и когда; наконец, роль I ответственна за императив кто это делает. Итак, когда мы принимаем решение, мы должны определить, что делать, как это делать; когда это делать и кто должен это делать. Мы должны обеспечить использование всех четырех ролей, если хотим получить хорошо определенное решение.

Если мы хотим предсказать, будет ли решение реализовано должным образом, необходимо проверить, были ли четко сформулированы и поняты все четыре императива. Кроме того, чтобы предсказать как будет реализовано решение, необходимо определить помимо что, как, когда и кто - еще и: что не, как не, когда не и кто не, то есть определить

зону принятия решения. Необходимым условием является также понимание смысла и области ответственности, власти, полномочий, а также их различных сочетаний. Располагая всей этой информацией можно предсказать, как будет реализовано принятое решение (Подробнее об этом см. Адизес И. Управляя изменениями. Питер, 2008).

**Запрограммированные и незапрограммированные решения. Основные подходы к принятию незапрограммированных решений. Интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, рациональные решения.**

Мескон, Альберт и Хедоури (24) предлагают выделять среди управленческих решений запрограммированные и незапрограммированные.

В относительно простых производственных и управленческих ситуациях, повторяющихся с определенной периодичностью, менеджером может быть разработан алгоритм принятия решений. Решения, принятые по алгоритму, называют запрограммированными.

*Запрограммированное решение* – это выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено в пределах направлений, заданных организацией.

Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация.

Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут

неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются.

Для запрограммированных решений характерны:

- стабильность круга задач и повторяемость ситуаций, в которых они принимаются;
- использование традиционных методов решения;
- заранее разработанная руководством процедура

Преимущества запрограммированных решений:

- снижение вероятности ошибки при принятии решения
- экономия времени при принятии решения

*Незапрограммированное решение* – это выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации с неизвестными факторами воздействия, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы. В такой ситуации не существует заранее определенной последовательности шагов и необходимо каждый раз разрабатывать новый алгоритм решения. Решения, касающиеся таких проблем, как мотивация персонала, стратегические цели организации, повышение эффективности труда, внедрение инновационных технологий, как правило, являются незапрограммированными.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна (24. С.199)

Интуитивные  
решения

Решения,  
основанные  
на суждениях

Рациональные  
решения

Рис. 5. Классификация процесса принятия решений (24)

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений может иметь интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер (рис. 1.1)

*Интуитивные решения.* Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен (24. С.200). Лицо, принимающее решение, в данном случае не подвергает проблему логическому анализу, а просто полагается на свой «внутренний голос» или шестое чувство.

Многие руководители высшего звена признаются в том, что нередко принимают важные решения, полагаясь лишь на интуицию и предчувствие. Общеизвестно, что чем выше люди поднимаются по служебной лестнице, тем острее они нуждаются в деловом чутье. Ральф С. Ларсен, генеральный директор компании Johnson & Johnson, так объясняет это явление: « Нередко бывает так, что руководители среднего звена превосходно выполняют свою работу, связанную с необходимостью постоянно принимать решения. Но когда они превращаются в топ-менеджеров и их задачи становятся сложнее и масштабнее, то часто понимают, что им не хватает чутья и интуиции. И это действительно очень большая проблема» (38. С.163).

Очевидно, что внутреннее чутье лучше подходит для одних задач (стратегия и планирование, маркетинг, связи с общественностью, трудовые ресурсы, исследования и разработка), чем для других (управление производством или финансами). Однако любая высшая должность подразумевает наличие отличного делового чутья.

До сих пор нет однозначного понимания того, что же такое «внутренний голос» или интуиция: «Интуиция – это нечто, биологию чего мы до сих пор не понимаем» (24. С.200).

Генри Минцберг, профессор кафедры управления и менеджмента университета Макгилла и давний сторонник интуитивного принципа принятия решений, утверждает, что открытие очевидного происходит именно тогда, когда наше сознание получает информацию, уже известную нашему подсознанию. Это во многом объясняет «озарения», которые происходят с нами тогда, когда мы узнаем что-либо, что на самом деле нам уже было известно.

Часть исследователей предлагает рассматривать интуицию как эмоциональную составляющую процесса принятия решений: «Принятие решений не является чисто рациональным, аналитическим процессом. Напротив, наши чувства и эмоции имеют решающее значение, помогая нам быстро отфильтровать различные варианты, даже если наше сознание не проводит этого отбора» (38. С.167).

Согласно результатам исследования Герберта Саймона, профессиональные решения часто представляют собой набор комбинаций и правил (38. С.170). В самом деле, для того, чтобы принять правильное решение, вероятно, нужно обладать способностью видеть аналогичные комбинации в несопоставимых вещах. Руководитель, обладающий такой способностью, может выработать идеальную стратегию, распознав то, что остальные не видят или принимают за случайное стечение обстоятельств.

Тем не менее, очевидно, что в процессе принятия ответственных решений одной интуиции недостаточно. Интуиция может быть хорошим дополнением к логическому анализу в тех случаях, когда выбор осложняется большим количеством или слабой структурированностью информации или в быстро меняющихся условиях, требующих учета и адаптации.

*Решения, основанные на суждениях.* Достаточно часто люди принимают решения, основываясь на прошлом опыте, своем или чужом, закономерно предполагая, что то, что принесло успех в прошлом, может оказаться эффективным снова. В таком случае речь идет о *решениях, основанных на суждениях*. Решение, основанное на суждении – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом (24. С.200).

## **Тема 10. Наиболее острые проблемы современного лидерства и руководства**

### **Лидерство и руководство в глобальном контексте**

#### **Культурные различия**

Мы живем в эпоху глобализации, когда возрастает число межкультурных связей и объединений. Многонациональные корпорации – уже не редкость, а признак времени. В то же время, безусловно, лидерство, как и руководство, имеет национальную окраску. Возникает вопрос: возможен ли лидер, способный повести за собой представителей различных культур. Для ответа на этот вопрос необходимо понимать, какие культурные особенности важны для возникновения лидерства и для реализации руководства. Представителям разных культур предлагают одну и ту же ситуацию: «Представьте себе, что Вы – в лодке со своим ребенком, женой и матерью. Лодка тонет, и только Вы умеете плавать. Кого Вы спасете?» 60% европейцев и американцев намерены спасти ребенка, 40% - жену, а 90% мусульман будут спасать мать. У представителей разных культур



различные представления о жизни, разные ценностно-смысловые ориентиры, даже разные способы переработки информации.

*Многие аспекты лидерства зависят от культурных различий.*

- Разное отношение к власти влияет на восприятие лидерства и руководства.
- Стили принятия решений различаются в разных культурах.
- Корпоративная культура тесно связана с национальной культурой.
- Существуют особенности мотивации и контроля в разных культурах.
- Управление многонациональными корпорациями требует учета особенностей составляющих их культур.

Исследование сотрудников *IBM*, работающих в 40 странах, проведенное *Гиртом Хофстедом (Geert Hofstede)*, позволило выделить в системах национальных ценностей четыре характеристики, влияющие на деятельность организаций и взаимоотношения между людьми.

В табл.7 указаны рейтинги стран по этим четырем характеристикам.

•*Дистанция с властью.* Значительная дистанция с властью означает согласие людей с неравенством, создаваемым властью в институтах, организациях и человеческих взаимоотношениях. Незначительная дистанция означает веру людей в равные права по отношению к власти. К странам, в которых отмечается значительная дистанция с властью, относятся Малайзия, Филиппины и Панама.

К странам, где отмечается незначительная дистанция с властью, относятся Дания, Австрия и Израиль.

•*Избегание неопределенности.* В значительной мере выраженное избегание неопределенности означает, что члены общества чувствуют себя некомфортно в условиях неопределенности и неоднозначности и поэтому придерживаются убеждений, устанавливающих определенность и способствующих конформизму. Слабо выраженное избегание неопределенности означает, что люди в значительной степени терпимы ко всему, что является неструктурированным, неясным и непрогнозируемым. К странам, в которых более всего избегают неопределенности, относятся Греция, Португалия и Уругвай. К странам, где менее всего избегают неопределенности, относятся Сингапур и Ямайка.

*Индивидуализм и коллективизм.* Индивидуализм предполагает, что в обществе отдается предпочтение неструктурированным социальным системам, в которых человек сам заботится о себе. Коллективизм, напротив, предусматривает предпочтение обществом структурированных социальных систем, в которых люди заботятся друг о друге, а организации соблюдают интересы своих членов. К странам, в которых более всего ценится индивидуализм, относятся США, Канада, Великобритания и Австралия. К странам, где более всего ценится коллективизм, относятся Гватемала, Эквадор и Китай.

*«Мужские» и «женские» ценности.* Преобладание «мужских» ценностей, или мужского начала, предполагает высокую ценность в обществе достижений, героизма, настойчивости, сосредоточенности на работе (вызывающей серьезные стрессы) и материального успеха. Преобладание «женских» ценностей, или женского начала, ведет к тому, что в обществе высоко ценятся взаимоотношения, кооперация, групповое принятие решений и качество жизни. К странам, в которых преобладает мужское начало, относятся Япония, Австрия, Мексика и Германия. К странам, в которых преобладает женское начало, относятся Швеция, Норвегия, Дания и Франция. При этом в странах, где преобладает одно или другое начало, и мужчины, и женщины отдадут предпочтение доминирующим ценностям.

*Таблица 4*

**Рейтинги девяти стран по четырем характеристикам систем национальных ценностей**

Страна	Власть <sup>а</sup>	Неопределенность <sup>б</sup>	Индивидуализм <sup>с</sup>	«Мужские» <sup>д</sup>
Австралия	7	7	2	5
Коста-Рика	8	2 (связанные)	10	9
Франция	3	2 (связанные)	4	7
Индия	2	9	6	6
Япония	5	1	7	1
Мексика	1	4	8	2
Швеция	10	10	3	10
Таиланд	4	6	9	8
США	6	8	1	4

### Упражнение по самооценке

#### Социальные ценности

*Инструкции.* Мы окружены различными социальными группами (коллегами по учебе или работе, родственниками, национальными, религиозными и культурными группами). Сконцентрируйте внимание на группе ваших коллег (по работе или учебе). Ответьте на каждый вопрос анкеты, указывая, насколько важны для группы ваших однокурсников/сослуживцев перечисленные принципы. Используйте пятибалльную систему оценки: 1 - вообще не имеет значения; 5 - имеет очень большое значение.

Насколько важно для ваших однокурсников/сослуживцев:

1. Подавить собственные желания, чтобы достичь согласия с коллегами?
2. Быть лояльным по отношению к коллегам?
3. Следовать нормам, установленным коллегами?
4. Сохранять спокойную атмосферу и не «раскачивать лодку»?
5. Не нарушать общие правила?
6. Быть более специалистом и профессионалом, нежели менеджером?
7. Иметь возможность получать высокую зарплату?
8. Иметь возможность служебного продвижения?
9. Работать с людьми, способными наладить сотрудничество?
10. Быть в хороших отношениях с менеджером?
11. Иметь менеджера, дающего детальные инструкции?
12. Избегать разногласий с менеджером?

### Подсчет баллов и интерпретация результатов

Эта анкета предназначена для оценки четырех характеристик, выделенных Гиртом Хофстедом. Вопросы 1, 2 и 3 относятся к индивидуализму-коллективизму; вопросы 4, 5 и 6 - к избеганию неопределенности; 7, 8, 9 и 10 - к «мужским»/ «женским» ценностям; вопросы 11 и 12 - к дистанции с властью. Вычислите средний балл для каждой характеристики. При оценке ответов на вопросы 9 и 10 используйте обратную шкалу (5-1, 4-2, 2~4, 1-5).

Средний балл:

Индивидуализм-коллективизм \_\_\_\_\_

«Мужские»/«женские» ценности \_\_\_\_\_

Избегание неопределенности \_\_\_\_\_

Дистанция с властью \_\_\_\_\_

Если индивидуализм-коллективизм оценен вами в 4 и более баллов, значит, в вашей группе ценится коллективизм, если эта характеристика имеет оценку 2 балла и менее, значит, в вашей группе ценится индивидуализм. Результат 4 и выше по характеристике избегание неопределенности указывает, что в вашей группе ценится отсутствие неоднозначности; результат 2 и ниже - что ваша группа предпочитает неопределенность. Если «мужские»/«женские» ценности оценены вами в 4 и более балла, значит, в вашей группе преобладает мужское начало, если в 2 и менее - в вашей группе доминирует женское начало. Результат 4 или 5 баллов по характеристике дистанция с властью показывает, что в вашей группе присутствуют иерархические различия, имеющие социальную ценность; результат 2 и менее балла — что в вашей группе установлено равенство.

Сравните ваши результаты с результатами коллег, чтобы узнать, имеются ли у вас различия восприятия. По каким характеристикам вам бы хотелось иметь более высокие показатели? По каким - более низкие? Рассмотрите характеристики, которые оценены самыми высокими и самыми низкими баллами, чтобы точнее определить социальные ценности вашей группы. Покажите полученные вами результаты студенту из другой страны и поясните их ему. Как результаты вашей группы отличаются от результатов студентов иностранных групп? Как отличаются рассмотренные социальные ценности среди представителей различных стран?

*Источник:* адаптировано по Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (London: Sage Publications, 1984); and D. Matsumoto, M. D. Weissman, K. Preston, B. R. Brown, and C. Kupperbausch, "Context-specific Measurement of Individualism-Collectivism on the Individual Level: The Individualism-Collectivism Interpersonal Assessment Inventory", *Journal of Cross-Cultural Psychology* 28, no. 6 (1997): 743-767.

### Гендерные особенности

Современные мужчины и женщины находятся в очень сложной ситуации давления ролевых стереотипов и нового мышления одновременно. С одной стороны, декларируются положения о равенстве мужчин и женщин, в том числе в карьерном выборе и развитии, с другой стороны, общество обеспокоено необходимостью восстановления традиционных ценностей и заинтересовано выполнением женщиной, в первую очередь, роли матери и домохозяйки.

Интересно, что ассоциативные ряды, продуцируемые мужчинами и женщинами на слова «лидер», «руководитель», оказываются очень похожими на ассоциативные ряды, продуцируемые на слово «мужчина». В обоих случаях присутствуют такие ассоциации, как «сила», «ответственность», «рационализм», «ум», «борец», «на виду», «полководец», «независимость», «смелость» и т.д. При этом у женщин слово «мужчина» вызывает такие ассоциации, как «сильный», «распоряжающийся», «муж», «отец», «брат»,

«контроль», «ум», «рационализм», «сдержанность», «любовник». Мужчины же при слове «женщина» в основном думают о сексе, любовнице, жене, чувственности. Восприятие женщин как сексуальных объектов превалирует над восприятием их как лидеров. (Штейнберг А.Г. Гендерные помехи: социально-ролевой аспект. //Управление персоналом. №4 (111), 2005, с. 61- 62).

В современном мире большая часть лидеров и руководителей – мужчины. Для этого существует немало причин, прежде всего, экономического свойства (хотя не стоит умалять значение и биологических факторов). Но ситуация может измениться, так как женщины оказываются более готовыми к использованию методов, обеспечивающих культурное разнообразие. Профессор *Джуди Б. Розенер* назвала женский стиль лидерства интерактивным, то есть ориентированным на отношения с окружающими. Этот стиль не может быть эффективным там, где требуются директивные методы и иерархическая власть. Но этот стиль очень подходит современным самообучающимся организациям, а также организациям с разнообразным составом сотрудников. Современным организациям, где доминирует работа в команде, необходимы лидеры, способные наладить конструктивное взаимодействие с подчиненными и вовлечь сотрудников в решение корпоративных задач.

Согласно результатам исследований, по ряду характеристик подчиненные ставят женщин-руководителей выше мужчин-руководителей, как это показано на Рис. 20. Женщины - лидеры оценивались выше лидеров - мужчин по таким характеристикам, как идейное влияние, вдохновляющая мотивация, личная забота, интеллектуальное стимулирование. Идейное влияние проявляется в том, что подчиненные идентифицируют себя с лидером и стараются походить на него. Подчиненные относятся к лидеру с доверием и уважением, демонстрируя высокие нормы производительности. Источником вдохновляющей мотивации служит эмоциональная и символическая поддержка лидера, который воодушевляет подчиненных на проявление их лучших качеств и стремление к достижению корпоративных целей. Личная забота подразумевает налаживание лидером индивидуальных отношений с каждым подчиненным и предполагает отсутствие в общей группе «любимчиков» и «отверженных». Каждый человек нуждается в признании, каждый стремится расширить круг своей ответственности и возможности обучения. Интеллектуальное стимулирование – это умение лидера критически оценить используемые методы работы и культивирование новых способов мышления.

Для развития современного эффективного управления необходимо:

- признать наличие гендерных помех, причем на нескольких уровнях: ролевом, коммуникативном, ценностно-культурном и учитывать их при выработке и применении управленческих стратегий (так как существуют управленческие ситуации, в которых необходимо действовать исключительно «по-мужски», но существуют другие управленческие ситуации, в которых необходимо действовать исключительно «по-женски»);
- женщинам необходимо вернуться к высокой оценке существующих ресурсов. Красота, женственность, чувственность, радушие, заботливость – это подлинное богатство женщины, которое необходимо использовать в практике современного менеджмента;
- мужчинам необходимо избавиться от унификации представлений об эффективном стиле управления, как бы списанного с них, увидеть в женственности не источник напряжения и сбоев, а новый ресурс управления. При этом важно, чтобы мужчина не подавлял в себе истинно мужские качества. (См. Штейнберг А.Г. Гендерные помехи: социально-ролевой аспект. //Управление персоналом. №4 (111), 2005, с. 61- 62).

## Развитие глобального лидерства

В большинстве глобальных компаний существуют процедуры оценки способностей кандидатов к глобальному лидерству. Выделяется пять главных качеств глобального лидера: традиция, путешествия, обучение, переводы по службе, командное обучение. При этом мы должны понимать, что и путешествия, и опыт руководящей работы могут лишь способствовать разворачиванию тех способностей, которые закладываются в детстве.

Поэтому влияние семейного воспитания является очень важным фактором развития лидерства. Особенно важной здесь является позитивная самооценка, помогающая человеку чувствовать себя достаточно уверенно в разных ситуациях и с представителями различных культур. Следующий фактор, влияющий на развитие глобального лидера, образование и опыт работы. Далее, программы развития глобальных лидеров не должны фокусироваться только на понимании и приспособлении к культурным различиям, они должны способствовать осознанию необходимости общей культуры компании (См. Рис. 20).

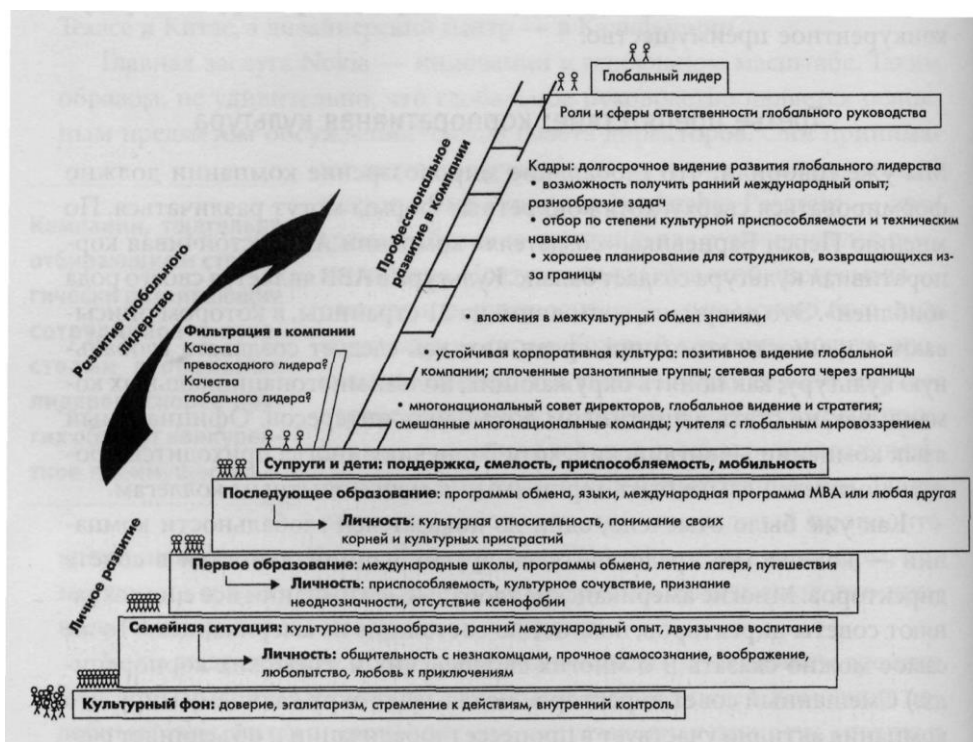


Рис. 5. Развитие глобального лидерства

## Парадоксы и абсурд в деятельности руководителя

### Человеческие отношения или технологичность?

На каждом шагу руководителя встречаются ситуации, разрешить которые не представляется возможным при помощи стандартных, зачастую механизированных и примитивных способов, рекомендуемых в менеджменте да и в психологии управления. В таких ситуациях бессилия перед обстоятельствами, отсутствия способов преодоления трудностей источником и стимулом развития может явиться абсурд. Этот новый подход к управлению предлагает в своей книге «Менеджмент абсурда» *Ричард Фарсон*, известный психолог, преподаватель, а в прошлом менеджер-директор. Автор бросает вызов общепринятым аксиомам управления, описывая парадоксальные ситуации, реально встречающиеся в жизни руководителя, тем самым предлагая пересмотреть устоявшиеся положения об эффективном управлении. В век чрезвычайного развития высоких технологий *Фарсон* парадоксальным образом предлагает руководителю быть эффективным и разрешать различные, даже самые сложные ситуации через понимание, сочувствие к людям, саморазвитие, а не благодаря манипулятивным техникам, приемам, технологиям.

*Р. Фарсон* исходит из положения об абсурдности жизни в принципе, из того, что человеческие отношения чаще иррациональны, парадоксальны, чем рациональны и что мы никогда полностью не сможем разобраться в механизмах человеческого поведения и человеческих взаимоотношений. «Я берусь утверждать, что вконец запутавшийся управленец, бросающийся от одного направления к другому и слепо доверяющий силе упрощенных методов, не может стать эффективным лидером. И, напротив, менеджер, умеющий оценить абсурд и парадоксальность, которые подбрасывает ему бизнес, куда менее восприимчив к превратностям методологической моды и, следовательно, как руководитель будет гораздо сильнее и эффективнее. Должен отметить, что я использую термины *управленец, менеджер и лидер*, не делая между ними особого различия, хотя различие, безусловно, можно выявить. Мне лично по душе определение известного теоретика *Уоррена Бенниса*, поясняющее разницу: «Управляющие действуют по правилам, лидеры действуют правильно»» (*Фарсон Р. Менеджмент абсурда. София. 2001.- С.22*).

«Меня беспокоит тот факт, что термин «парадокс» слишком часто стал фигурировать в литературе по менеджменту в контексте возможности контролировать парадокс. Мне кажется, происходит это потому, что американский менеджмент страдает переоценкой собственных возможностей – слепой уверенностью в том, что любую ситуацию, несмотря на ее сложность и непредсказуемость, можно привести под полный контроль менеджера. Но *Чарльз Хэнди* в книге «Эра парадокса» справедливо замечает: «Парадокс поддается *менеджменту* только в том смысле, что можно ухитриться и найти с ним некий компромисс. Именно это и обозначал термин менеджмент до того, как его начали употреблять по отношению к управлению и планированию». Таким образом, парадокс отнюдь не является очередным фактором, который будет упомянут на очередном семинаре очередным технологом менеджмента. Было бы серьезным заблуждением утверждать, что с парадоксом можно совладать, используя любой из известных систематических и рациональных подходов. Парадокс не настолько податлив» (*Фарсон, с. 26*).

### **Примеры деятельности в мире парадоксов и условиях абсурда**

Для достижения компромисса с парадоксом необходимо не ограничиваться привычным для нас рациональным мышлением, нужно события, явления, людей воспринимать в их *целостности, полноте, с учетом противоречий и противоположностей*.

Иллюстрируя *необходимость принятия сосуществования противоположностей*, *Фарсон* описывает обмен информацией в организации. Он указывает на то, что для здоровья и работоспособности, эффективности коллектива необходим как можно более точный и полный обмен информацией между его членами. Но одновременно для

сохранения того же здоровья, работоспособности и эффективности необходимо нередко искажать информацию, скрывать те или иные факты, обманывать. «Некоторые, к примеру, считают, что единственная функция менеджера промежуточного уровня состоит в том, чтобы фильтровать и искажать информацию, идущую как снизу вверх, так и сверху вниз. Такого рода «обман» и «искажение фактов» выполняют одновременно две практические задачи. Во-первых, подчиненных убеждают в компетентности, справедливости и умелости их руководителей, а это необходимый миф для поддержания лидерства. Во-вторых, если бы не эти фильтры, руководители знали бы все, что творится в нижних эшелонах организации, и находились бы в постоянном беспокойстве. В результате они тратили бы свое время на решение второстепенных проблем, да еще и отвлекали бы подчиненных от работы. А так они надежно защищены от подобной информации и могут спокойно сконцентрировать внимание на главных вопросах. ...Если мы воспримем как должное сосуществование противоположностей, это поможет нам понять, что искренность и обман неким парадоксальным образом могут функционировать совместно. **Любое дело одновременно и плохо, и хорошо. Вот почему лидерство, по сути, - это разрешение дилемм. Вот почему терпимость к двусмысленности и умение совладать с противоречиями являются качествами, необходимыми для хорошего лидера, и вот почему признание существования противоположностей является важным условием формирования нового образа мышления»** (Фарсон, с. 36).

*Нетрадиционное мышление чувствительно к очевидному.* Но это очевидное зачастую не замечается или игнорируется. Находясь в плену своих стереотипов, человек часто не замечает то, что происходит в действительности. **Открытость опыту, умение находиться в актуальной ситуации и переживать именно ее способствует тому, что прежде невидимое для нас становится видимым, очевидным.**

Эффективность руководства в значительной степени определяется *способностью руководителя выстраивать отношения с подчиненными.* В настоящее время многие руководители одержимы стремлением научиться делать это максимально эффективно, овладевая для этого специальными технологиями, методами, методиками, техниками. В этой связи необходимо иметь в виду, что главное, на что реагируют подчиненные и вообще любые люди – **это наша личность, это то, каковы мы есть на самом деле.**

Со временем может обнаружиться, что каждый *новоприобретенный метод препятствует налаживанию взаимоотношений с окружающими,* то есть вызывают эффект, прямо противоположный желаемому. Это происходит тогда, когда окружающим становится ясно, что по отношению к ним используется некий *метод.* Люди не хотят быть объектами манипулирования, влияния, им хочется естественных, искренних человеческих отношений. К тому же, если Вам удастся эффективно использовать какой-то метод в отношении человека, Вы можете постепенно терять к нему уважение в силу его управляемости, предсказуемости, как бы запрограммированности. Если же попытки применения метода не дают нужного результата, Вы можете начать терять уважение к себе – ведь метод должен работать! «Правильную реакцию менеджера предопределяет именно открытость, а не способность встречать ситуацию во всеоружии методик. **Хороший менеджер «выходит за пределы» тактики. Изучив множество тактик в ходе своего профессионального развития, он по-настоящему преуспеет, лишь забыв о них»** (Фарсон, с. 55-56).

*Хороший менеджер не занимается управлением,* если под управлением понимать, прежде всего, контроль над подчиненными и организацию их деятельности. Он пытается, в первую очередь, разобраться в ситуации, понять ее. **Условием его эффективности является незнание, уязвимость, преклонение перед чудом жизни, неспособность контролировать других, то есть все то, что делает нас людьми.**

Наша жизнь наполнена проблемами и трудностями. Нередко эти феномены не различаются между собой. Проблема довольно легко может быть устранена, так как

возникает вследствие недостатка информации, из-за болезней, неполадок и т.д. *Трудности – неотъемлемая часть жизни, так как связаны с нашими ценностями, ожиданиями, интересами, смыслами.* Руководители (да и их подчиненные) полагают, что решение проблем – значительная часть их деятельности. Но по мере повышения уровня руководителя ему все чаще приходится сталкиваться не с проблемами, а с трудностями, устранить которые полностью невозможно. Необходим особый нетрадиционный тип мышления, помогающий анализировать, истолковывать ситуацию с разных сторон, имея в виду ее неоднозначные следствия. ***В конечном итоге необходимо учиться жить с трудностями.***

В наш век бурного развития технологий необходимо иметь в виду, что *технология часто создает эффект, противоположный желаемому.* Например, существующее сегодня программное обеспечение позволяет практически любому неопытному оператору создавать графический дизайн, сравнимый с продукцией профессионалов. «Но позвольте задать вопрос: а что, если здесь недостает элегантности, юмора и творческого начала, то есть тех вещей, которые может привнести только профессионал? Не платим ли мы слишком высокую цену за распространение технологии: в то время как увеличиваются дизайнерские возможности все большего числа людей, возможности для приложения профессиональных навыков наших наиболее талантливых дизайнеров пропорционально уменьшаются. Не снизится ли в итоге качество дизайна из-за попытки расширить дизайнерские возможности?» (Фарсон, с. 67). «Вожделение, которое мы испытываем при появлении на сцене новых технологий, очень трудно преодолеть – нас привлекают все эти немислимые ранее способы выполнения задач, прежде столь тягостных и обременительных. Дилемма, безусловно, заключается в том, что заранее предсказать, какой обратный эффект вызовут эти технологии, очень трудно. Но в том, что этот обратный эффект последует, можно не сомневаться» (с. 68).

Мы полагаем, что создаем технологии, но есть обратная сторона медали: технологии создают нас. Благодаря автомобилю возникли современные города и пригороды. Автомобиль стал одной из наиболее распространенных причин несчастных случаев и смерти граждан. Он повлиял на отношения между людьми, сексуальное поведение, среду обитания. Огромнейшая часть экономики оказывается связанной с автомобильным бизнесом. Помимо этого, автомобиль повлиял на современную систему воспитания, способствовал формированию новых родительских стратегий – ограждение своих дворов и привычку держать своих чад под неустанным наблюдением. Страх за детей, постоянное напряжение нередко приводят к жестокому отношению с детьми. Другой пример: компьютерные технологии, угрожающие обезличиванием общества, в то же время дают людям возможность объединиться, восстановить чувство принадлежности к группе и углубить взаимоотношения. «Технология накатывает на нас, словно волна, которую нельзя остановить, и возможности как-то повлиять на этот процесс весьма ограничены. ***Более того, последствия применения технологий, по всей видимости, будут отличны от ожидаемых, и, возможно, они будут прямо противоположны тому, чего мы хотим. Только до конца осознав этот факт, менеджер вправе разумно применять технологию, при этом учитывая эффект ее воздействия и будучи готовым справиться с непредсказуемыми последствиями ее использования***» (с.73).

В современном менеджменте, как и в целом в жизни, все большее значение придается *общению.* Мы полагаем, что если мы обсудим проблему, то обязательно найдем ее решение. Фарсон показывает, что реально мы общаемся зачастую больше, чем нужно. Опираясь на эксперименты Алекса Бэйвиласа, Фарсон показывает, что когда все линии общения открыты, когда участники могут свободно разговаривать друг с другом, способность к групповому решению проблем в значительной мере снижается, и группа становится по сути дела парализованной. Иными словами, похоже на то, что ***существует некий оптимальный уровень, за пределами которого общение становится нефункциональным. Общение имеет свои ограничения.***



*Чем лучше идут дела, тем худшее впечатление они производят.* Улучшение ситуации часто приводит не к удовлетворению, а к большому недовольству. Только там, где люди занимаются своим делом и где их способности действительно используются, можно услышать жалобы на противоположное. «Для менеджера это означает, что любое улучшение не только не принесет удовлетворения, но, наоборот, вызовет недовольство. Опять же абсурд – **оценка эффективности вашей работы как управленца производится исходя из типа недовольства, которое вы порождаете своими усилиями, по вашей способности создать такие условия, чтобы недовольство низкого порядка сменилось недовольством высокого порядка**» (с. 133).

*Мы думаем, что стремимся к творчеству и переменам, но на самом деле не желаем и даже избегаем их* Подлинное творчество – это всегда выход за границы, это нарушение существующих правил, разрушение стереотипов. Такого творчества люди обычно опасаются. Когда руководитель желает пробуждения творческой инициативы у своих подчиненных, речь идет об управляемом, контролируемом творчестве, когда не нарушаются правила, просто люди охотнее, с большим энтузиазмом выполняют свою работу, не претендуя на серьезные перемены. **Если в компании возникает желание стимулировать творчество и серьезные изменения, ей необходимы гибкие небольшие подструктуры и осознание того, что настоящее творчество сопротивляется контролю.**

*Мы желаем не того, чего у нас нет, а побольше того, что уже имеем.* Увлекаясь тем, что у нас неплохо получается, мы можем не использовать тех возможностей, которые позволили бы нам достичь действительно выдающихся результатов. Как говорил *Абрахам Каплан*: «Если прав Сократ и непознанная жизнь действительно не стоит того, чтобы ее прожить, то непрожитая жизнь стоит того, чтобы ее познать». Лишь немногие из нас готовы попытаться это сделать. (с. 150). Для менеджера очень важно помнить, что **когда организация полагается исключительно на вещи, которые она делает хорошо, то тем самым приближается к опасной черте, за которой теряется способность видеть то, что действительно следует делать.**

*Большие перемены осуществлять легче, чем малые.* Люди склонны скорее согласиться с большими радикальными переменами, поскольку сам масштаб и величие этих перемен помогают выдержать любое сопротивление.

*Мы учимся не на своих ошибках, а на своих успехах – и чужих ошибках.* Распространенное утверждение, что человек учится на своих ошибках, основано на том положении, что опыт – лучший учитель. Это верно при условии, что мы готовы обрабатывать свой опыт, анализировать его, чтобы сделать доступным для дальнейшего использования. Но далеко не всегда мы готовы к этому. Мы не хотим тратить время, силы, особенно, если это негативный опыт. Нам не хочется возвращаться к собственным неудачам. К сожалению, часто люди, проработавшие на определенной должности тридцать лет, не обязательно имеют тридцатилетний опыт. Часто это может быть однолетний опыт, повторенный тридцать раз.

*Все получается и ничего не получается.* Различные методы и технологии менеджмента работают, но эта работа бесполезна. Имеется в виду, что **эффект применения любых новых методов, методик, технологий может быть очень кратковременным и иллюзорным.** И очень трудно сделать так, чтобы изменения закрепились надолго. Это возможно только за счет постоянной практики эффективных принципов менеджмента.

*Планирование – не лучший способ осуществления перемен.* Планирование основано на иллюзорном положении о возможности предсказания будущего. Но будущее – всегда полно сюрпризов, поэтому не существует надежного способа планирования будущих событий на основе прошлого опыта. **Внешние причины, такие как рабочее движение, компьютеризация, смена владельцев – гораздо более эффективные способы изменений.** Планированием менеджеры занимаются, потому что для решения насущных проблем оно оказывается достаточно эффективным. Кроме того, в ходе планирования

люди невольно должны задуматься о результатах своих действий, что вызывает в них состояние готовности к неожиданностям, к опасностям. Но тем самым планирование становится **формой упреждающего мышления – основой гибкости и готовности организации – а это уже работа перспективу, на будущее.**

*Больше всего изменяются организации, когда переживают потрясения.* Получается, что ситуации, которых мы всячески пытаемся избежать, приносят наибольшую пользу для организации. Человеку свойственно развиваться и совершенствоваться не только в процессе достижений и преуспевания, но и в процессе преодоления трудностей, переживания кризисов и катастроф. В таких ситуациях человек пересматривает свою жизнь, глубже понимает свои ценности и приоритеты, осознает подлинные идеалы и цели, взвешивает возможности. Аналогичные события происходят и в организациях. Настоящие изменения случаются в результате переживания экстремальных ситуаций. **Если организация смогла выжить в такой ситуации, то она стала сильнее, ее сотрудники объединены чувством коллективной ответственности, и она более готова к новым сюрпризам, которые встретятся на ее пути, более жизнеспособна.**

*Люди, которые, по нашему мнению, должны измениться, хороши и так.* Если мы даем себе труд, понять окружающих нас людей и создать условия для их развития, обучения и реализации, то начинаем понимать, что люди хотят работать эффективно. Получается, что **вера в положительные свойства человека естественным образом преобразуется в эффективный менеджмент.**

*Любая великая сила является великой слабостью.* Если компания склонна развиваться, полагаясь только на свои сильные стороны, это может привести к печальным последствиям. **Очень важно научиться замечать, когда сила становится слабостью и как слабость может стать источником силы.**

*Моральный подъем не имеет никакого отношения к продуктивности*  
Для повышения продуктивности, производительности труда многие руководители заботятся о моральном подъеме подчиненных, полагая, что это необходимо. В действительности, люди работают хорошо по многим причинам, например в силу любви к своему делу, в силу воспитания, чтобы заработать большее вознаграждение и т.д. Кроме того, нередко руководители, выражая желание роста продуктивности труда, в действительности этого не желают. Продуктивность начинает устраивать лишь тогда, когда ее достижение не связано с лишними трудностями и изменением наших взглядов. Как правило, руководитель привыкает к определенному положению дел, в том числе, к определенному уровню производительности труда, творческой активности, мотивации, и желает сохранить привычное. Из психологии известно, что мы всегда лучше относимся к людям, для которых что-то делаем, чем к тем, кто что-то делает для нас. Таким образом, **для повышения производительности труда в организации важнее оказывается не моральный дух сотрудников, а моральный дух самого руководителя.**

*Нет лидеров, есть только лидерство*

Истинная сила лидера заключается в том, чтобы вызвать к жизни силу группы. Лидерство – не столько собственность одного человека, сколько собственность группы, и оно распределено поровну между ее членами. Полагаю, что в данном контексте уместнее использовать слова «менеджер» или «руководитель», хотя Фарсон использует термины «лидер», «лидерство». **Лучшие руководители являются фактически слугами своих подчиненных.** «Однажды я проводил исследование, целью которого было установить: каким образом люди обретают власть в пределах группы. Мы обнаружили, что люди, обладающие наибольшей властью, отнюдь не доминируют, а напротив – служат группе. Они даже выполняют при необходимости секретарские обязанности. Они предоставляют слово тем, кто еще не высказался. Они внимательно слушают каждого говорящего. Они высказывают свою точку зрения ясно и четко, но в основном они поощряют к разговору других. Они помогают группе оставаться сфокусированной на какой –либо одной конкретной проблеме. Другими словами, они стараются служить группе. ...Свою работу

они определяют как поиск пути максимального высвобождения творческого потенциала, который скрыт в каждом отдельном человеке и во всей группе в целом» (с. 201 – 202).

*Самая мощная сила*

Теоретики и практики менеджмента описывают так много различных стилей, видов руководства и способов действий в каждом конкретном случае, что немислимой представляется некая универсальная модель, которая помогала бы руководителю принимать решения и действовать в каждом конкретном случае. При этом безусловно принимается положение о том, что без мобилизующей способности лидерства невозможно организовать деятельность в организации. Следовательно, ***лидерство (руководство) требует пристального внимания, гораздо большего, чем ему уделяется до сих пор, особенно если мы хотим, чтобы оно реально служило процветанию организации и человеческого общества в целом.***

*Чем опытнее менеджеры, тем больше они полагаются на интуицию.*

В течение жизни человек, как правило, утрачивает свою способность ориентироваться на первое впечатление, доверять себе. Дети великолепно умеют опираться на непосредственные впечатления. В течение жизни человек учится, по замечанию *Маргарет Мид*, не замечать тех событий, которые видят дети. Развитие руководителя предполагает процесс избавления от того, что знаешь (в смысле давления опыта и плена стереотипов), устранение барьеров на пути к мудрости, чистому восприятию и верным суждениям. Конечно, это не означает недооценки роли рациональных факторов для принятия верных решений. ***Анализ объективной информации и доверие себе, своим интуитивным побуждениям – вот залог адекватных решений.***

*Лидеров не обучают, их можно только образовать*

Если спросить руководителей высшего уровня, что является основой их лидерства, что они делают такого, что позволяет им быть эффективными руководителями, они не смогут сообщить никаких секретов. Лидерство не сводится к компетентности и профессионализму в сфере человеческих отношений. Если это так, то лидерство невозможно развить за счет обучения. А вот образование необходимо для развития лидерства. Обучение направлено на развитие навыков и техник, которые, как правило оказываются беспомощными и бесполезными, когда дело касается человеческих отношений. Образование дает информацию, которая может стать ключом к пониманию и мудрости. Образование помогает человеку формировать свой собственный опыт с учетом великих идей. Так формируется индивидуальность, уникальность руководителя.

***Образование дает возможность руководителю лучше понимать себя, свои сильные и слабые стороны, предубеждения и предрассудки, свой стиль общения с другими людьми. В результате человек начинает доверять себе, обретает уверенность, становится более открытым и подлинным.***

*Чтобы быть профессионалом менеджмента, нужно быть любителем*

Хороший руководитель должен любить свою работу. «...его страстное увлечение работой со временем превращается в организующее начало. ... ***любовь является основой эффективного лидерства, потому что лидерство в своей основе есть забота***» (Фарсон, с.219). «Видимо, нам необходимо выработать такой тип лидерства, который строится не на традиционном утилитарном подходе, а на подходе эстетическом. У нас должна быть возможность воспринимать хороший менеджмент с точки зрения его красоты и изящества. Менеджмент и лидерство – это высокое искусство. Когда это искусство представлено красиво, то испытываемые ощущения сравнимы с эстетическим удовольствием от хорошей симфонии или прекрасного заката. Это наслаждение может длиться один краткий миг, но этот миг приносит глубокое удовлетворение, сильные и чистые чувства. Пусть эти мгновения длятся недолго, но они обогащают нас точно так же, как обогащают любые эстетические переживания» (Фарсон, с. 220 – 221).

*Только безнадежные дела стоят того, чтобы за них сражаться*

Безнадежные дела – это, как правило, наиболее важные и гуманные проблемы. Попытка их решения требует от человека пробуждения в себе всего самого лучшего, стремления к совершенству мира и себя. Именно поэтому стоит заниматься безнадежными делами. «Моя работа в качестве консультанта все чаще проходит под девизом, что, прежде чем начинать, я должен заранее сдаться. Каждый раз, когда моя самонадеянность и тщеславие позволяют верить в то, что я смогу изменить людей, – работа не приносит никакого результата. Но когда я до конца осознаю невозможность осуществления каких-либо перемен, я начинаю более скромно оценивать свои силы – и тогда-то, как это ни парадоксально, появляется шанс реально повлиять на разрешение ситуации. Еще один урок абсурда состоит в том, чтобы *осознавая безнадежность дела, все равно продолжать заниматься им*» (Фарсон, с.226 – 227).

Абсурд присутствует во всем, он буквально пронизывает все реалии нашей жизни, в том числе и менеджмент. Однако, *можно, осознавая всю абсурдность жизненных игр, в которые мы играем, стремиться к тому, чтобы сыграть хорошо*. Это свойственно человеку.

«В музыкальном искусстве очень хорошо известна последовательность аккордов два – пять – один, которые относятся, соответственно, ко второй, пятой и первой нотам в гамме. Когда аккорды играют в этой последовательности на пианино, то слушатель испытывает чувство логичного завершения на третьем, последнем аккорде. Если сыграны только два первых аккорда, то у слушателя возникает ощущение натянутости, источником которого является незавершенная последовательность. Легенда гласит, будто фрау фон Бетховен, мама Людвига, будила его по утрам, играя только первые два аккорда, не заканчивая их последним. Даже во сне он воспринимал недостающий аккорд, и это настолько беспокоило его, что он поднимался с постели, чтобы закончить последовательность» (Фарсон, с. 234 – 235). *Очень важно научиться воспринимать незавершенные, непонятные, новые ситуации как вызов и, осознавая их противоречивость, сложность, абсурдность, идти им навстречу и, будучи готовыми потерпеть поражение, тем не менее побеждать*.

## Коррозия характера

*Ричард Сеннет* в своей книге «Коррозия характера» замечательно показывает, как работа в современном обществе теряет свою роль силы, формирующей жизненный путь индивида, придающей смысл его усилиям по обретению социальной значимости. Работа все в большей степени превращается в способ получения материальной компенсации за потраченное время, теряя такие атрибуты как гордость за профессию, чувство самоуважения за проделанную работу, раскрытие личностного потенциала и т.д. Работа теряет смысл для структурирования и раскрытия личности по нескольким направлениям:

- работа как карьера;
- становление характера, развитие личности;
- установление социальных связей.

Эпоха глобальных изменений, так называемого гибкого капитализма поощряет *личностный выбор, свободу, инициативу, но при этом обрекает огромное количество людей на горечь поражения, психологический слом и разрыв коммуникаций*.

Начнем с того, что огромное количество современных молодых людей получают образование, никак или очень отдаленно связанное с будущей профессией, потому что изначально имеется интерес к определенной сфере деятельности, но далее – наступает необходимость зарабатывать на жизнь – и толпы молодых людей становятся *менеджерами*. Менеджерскими сегодня называют очень *различные позиции*. Зачастую менеджер выполняет функции продавца, иногда организует процесс производства или

продажи, иногда в его подчинении присутствуют люди, иногда – нет, то есть сама эта позиция – менеджер – является весьма неопределенной. Неопределенность возрастает в связи с тем, что быть менеджерами в подлинном смысле этого слова людей часто не учили. И так, они вынуждены заниматься деятельностью, с которой не знакомы, а зачастую круг их функций также не определен.

Далее, реалии нашей жизни таковы, что человек, как правило, не рассматривает место работы как постоянное. Он находится во взвешенном, нестабильном состоянии и, поскольку работа – это, прежде всего, источник дохода, как только появляется более привлекательный в финансовом отношении вариант, человек меняет работу. Смена работы может происходить и по другим причинам: увольнение, сокращение, банкротство предприятий и т.д. Все это приводит к тому, что *человек все в меньшей степени может планировать свою карьеру и свою жизнь на работе*. Если человек стремится удержаться на данном месте работы или больше заработать, он зачастую увеличивает свое рабочее время, но это не может не приводить к тому, что он теряет контроль в конечном итоге за своей жизнью.

Проводя большую часть жизни на работе, зачастую в ущерб семейным отношениям, общению с детьми, собственным увлечениям, дружескому общению, *человек находится в состоянии постоянного стресса, повышенного уровня тревожности, порожденными неопределенностью*. Испытывая страх потери контроля над работой, человек нередко испытывает страх потери возможности управлять своим временем, своей жизнью. Длительные состояния подобного рода почти неизбежно влекут за собой личностные изменения. Эти изменения буквально провоцируются реалиями современных организаций, которые предъявляют совершенно определенные требования к человеку. В современных организациях иерархические структуры все более заменяются сетевыми, матричными. Востребованной становится проектная работа. Эти изменения делают организации более гибкими, готовыми к изменениям. Но при этом отношения человека с организацией приобретают все более краткосрочный, временный характер: выполнена задача, закончен проект – можно, а иногда и необходимо прощаться. *Краткосрочный характер отношений человека с организацией не позволяет формироваться доверию, преданности, которые так необходимы для успешной деятельности организаций*. Эти отношения временности, бесперспективности могут быть перенесены на другие отношения (семейные, дружеские), так как изменения затрагивают личность целиком. В результате система ценностей человека становится все более неустойчивой, неопределенной, что приводит к дезориентации его в мире, а также дезориентирует его детей.

Неопределенность в настоящее время – это обычное повседневное явление. Нестабильность, изменчивость стали нормой жизни. *Эти реалии способствуют возникновению успешных и одновременно дезориентированных людей, так как готовность к изменениям требует гибкости, отсутствия привязанностей, долговременных обязательств и, изменяя себя в этом направлении, человек, добиваясь финансового успеха, теряет свою основу, целостность, устойчивость вместе с человеческими связями и отношениями*.

Человек все более используется как организационный ресурс. Далеко не всегда он знает, какова реальная степень его отдачи, значимости для организации. Эта дезориентированность порождает неуверенность, тревогу и заставляет обращать внимание на детали происходящих событий: как с ним поздоровался руководитель, кого пригласили на обед и т.д.

Отношение к человеку как к ресурсу связано с тем, что все более востребованными в организациях оказываются лица молодого возраста. Как правило, они легче идут на риск в неопределенных условиях, легче пребывают в поверхностных отношениях, в большей степени готовы не углубляться в содержательный, смысловой контекст деятельности. Опыт людей среднего возраста оказывается все менее востребованным. А ведь этот опыт

давал почву под ногами, создавал преемственность, единую канву деятельности. В настоящее время опыт все более становится синонимом привязки к прошлому. Поскольку технологии меняются стремительно, наиболее востребованными оказываются те, кто находится на пике нового, кто готов сегодня использовать новейшие методы, техники, технологии. В приоритете здесь, безусловно, оказываются молодые люди, сегодняшние выпускники, так как они имели возможность в процессе образования овладеть этими новыми технологиями. Переподготовка, повышение квалификации распространены повсеместно, но они перестают быть эффективными. Итак, отсутствие опыта сегодня перестает препятствовать получению высокооплачиваемой работы и достижению быстрого финансового благополучия. Современное высокотехнологичное производство имеет своим стандартом порядка машины, сделанные так, чтобы ими было легко управлять. Удивительным побочным эффектом создания и внедрения этих высоких технологий, этих «умных» машин является притупление интеллекта, так как от пользователя требуются прежде всего операционные функции, а не аналитические. Человек начинает более поверхностно относиться к работе, так как недостаточно глубоко понимает сущность того, что делает.

Итогом является формирование структуры характера человека, не привязанного к прошлому и чувствующего себя нормально в условиях беспорядка, неопределенности. «Желание рисковать – больше не заповедная зона только для венчурных капиталистов или экстраординарных авантюрных личностей. Предназначение риска в современных условиях – стать повседневной необходимостью, взваленной на плечи масс» (Р.Сеннет). Человек, идущий на риск, должен уметь существовать в условиях неопределенности, двусмысленности. Современное выражение «искушать судьбу» происходит из греческой трагедии, в которой Ате, сила судьбы, наказывает мужчин и женщин за гордыню – за то, что они осмеливаются на слишком многое, «играют» с будущим. В то же время Фортуна – римская богиня удачи – определяет каждый выброс очков на игральных костях. В той Вселенной, в которой правила боги, было пространство для того, чтобы «сметь», но не слишком много было простора для удачи.

Стремление, готовность к риску сосуществует со страхом неудачи, потери. *Амос Тверски и Дэниэл Канеман* в своих исследованиях выявили, что в повседневной жизни людей в большей степени волнуют «утраты», чем «приобретения», и тогда, когда они идут на риск в своей карьере или женитьбе, и тогда, когда они садятся за карточный стол. Получается, что длительное пребывание в ситуации риска должно нести скорее не надежду, а депрессивное, или, по крайней мере, тревожное состояние. В такой ситуации багаж опыта и сформированная идентичность (личностная и профессиональная) могут мешать рисковать, так как увеличивают страх потери (в силу величины потери).

Желание рисковать нередко объясняется культурной мотивацией. В современной культуре стабильность ассоциируется зачастую с рутинной или даже смертью. Остаться на месте – означает не успеть, остаться на берегу. Само по себе решение отправиться в путь приветствуется, поскольку дает надежду на достижение какой-то цели (правда, не всегда ясно, какой). Главное при этом – порвать с прошлым.

Всякий риск – путешествие в неизведанное, но при этом путешественник обычно держит в сознании некую цель, точку назначения. Если же стимулом риска является страх бездействия, если важным становится не достижение поставленной цели, а желание предпринять попытку, использовать шанс, то такой образ жизни неизбежно вызывает изменения в характере, создает такое психологическое состояние, в котором доминирует страх. Человеку не хватает долговременных целей, перспектив и устойчивых человеческих отношений – все это связано с общей дезорганизацией времени и, в конечном счете, с игнорированием опыта.

Важным элементом современной трудовой этики является ориентация на командную работу. Команда, командный дух провозглашаются ценностью организации. Становясь членом команды, человек вроде бы компенсирует неудовлетворенность по поводу

дефицита устойчивых человеческих отношений, но это – псевдокомпенсация, иллюзия, подмена, так как подлинная глубина здесь как раз отсутствует. Господствует поверхностность отношений, связанная прежде всего с коллективной ответственностью. От командного игрока требуется умение слушать, сотрудничать, быть адаптивным к обстоятельствам. «Командная работа – это групповая практика принижающей личность «поверхности»» (с.159, Р.Сеннет). Командная работа больше делает акцент на совместном «отклике», общем реагировании, чем на утверждении личности. Время команды – гибкое, оно ориентировано на краткосрочные задачи, а не на планирование, связанное с десятилетиями, отмеченными отказами себе и ожиданиями. В команде довольно легко и быстро может происходить смена персонажей. Командная работа приводит нас в область «принижающей» поверхностности, которая пронизывает современное рабочее место. Поверхностность держит людей вместе, благодаря уходу от трудных, разделяющих личностных вопросов.

Командная работа является проявлением уз групповой конформности. Лидер команды действует как равный среди равных. Он играет роль посредника, «медиатора» между клиентом и командой. Слово «лидер» в традиционном понимании здесь едва ли может быть использовано. Власть в команде сегодня сводится к тому, что лидер поощряет, способствует. Работу подлинного лидера выполняет давление со стороны товарищей по команде. «Люди в командах все еще играют во властные игры, но упор уже делается на «мягких» навыках коммуникации, посредничества, способствования, и это радикально меняет один аспект власти: исчезает авторитет, который самоуверенно провозглашает: «Вот правильный путь!» или: « Повинуйтесь мне, потому что я знаю, о чем говорю». Сегодня человеку, имеющему власть, не нужно оправдывать свое командование, ведь сильный только «способствует», поощряет других. Такая власть без авторитета дезориентирует служащих, они, может быть, все еще чувствуют себя «влекомыми», хотели бы оправдаться, но теперь нет никого выше, кто мог бы на это среагировать. Это исчезновение властных фигур из командной работы происходит довольно специфическим, но вполне материальным образом. Командная работа получила в некотором роде официальную санкцию на применение в современной американской практике менеджмента благодаря исследованию, которое возглавляла министр труда Элизабет Доул. Министерская «Комиссия по достижению необходимых навыков» представила свой доклад в 1991 году; цель была – определить умения, которые требуются людям в условиях гибкой экономики. Как и можно было ожидать, в этом докладе большое значение придается базисным вербальным и математическим навыкам, так же, как и способности работать с современными технологиями. Но удивительно то, что Доул и ее коллеги, не замеченные до этого в «голубоглазой» сентиментальности, придают такое большое значение, во-первых, способности слушать, во-вторых, умению учить других, а также искусству «способствования в командах» (с.178 -179, Р.Сеннет). В итоге можно сказать, что власть присутствует в командной работе, но авторитет отсутствует, а вместе с этим отсутствует и ответственность. Современные технологии менеджмента стремятся к тому, чтобы команда несла ответственность за принятие решений и результат деятельности, в зависимости от ситуации, от обстоятельств. Все оказывается зависимым от обстоятельств, от перемен, которые происходят. «Если «изменения» являются ответственным субъектом, если все являются «жертвами», тогда власть как ответственность исчезает, так как никого нельзя считать ответственным – конечно, не менеджера же, который «отпустил» этих людей. Действительно, работу менеджера призвано выполнять давление со стороны товарищей по команде.» ( с.187 -188 Р.Сеннет). «В действительности происходит то, что вы не управляете машиной в одиночку – есть еще 3-4 человека, которые ею управляют: инженер, программист, парень, который ее наладил, и оператор... Происходит такая вещь – слишком трудно коммуницировать с другими людьми, вовлеченными в процесс. Они не хотят слышать. Они получили всю эту подготовку, все эти степени и так далее. Они просто не хотят слышать от тебя о том, что

где-то что-то не так. Это должно быть полностью твоей ошибкой. Они, конечно, не допускают того, что это о н и с д е л а л и о ш и б к у... Когда я нахожу способ, как улучшить какую-либо операцию, и, если я могу это сделать без того, чтобы кто-то заметил, я не говорю об этом никому. Кроме того, меня никто никогда не спрашивает» (Шейкен Х. Трансформация работы: автоматизация и труд в компьютерный век », Нью-Йорк, 1985, с. 82). Подробно анализируя это явление, *Р. Сеннет* называет этого менеджера, обладающего властью без ответственности, заявляющего, что все мы являемся жертвами времени и места, очень хитрой фигурой, возложившей все возможные провалы на плечи тех коллег-«жертв», с которыми ему довелось работать.

Игра во власть без авторитета вносит существенные изменения в структуру характера современного человека. Если человек является «жертвой» изменений, обстоятельств, если в мире нет устойчивых ориентиров, ценностей, правил, стандартов, то постепенно все становится как бы временным, не настоящим, не реальным. Человек все более удаляется от сущностных глубин жизни, он как бы скользит по поверхности жизни, он все более живет не в мире подлинности, а в мире симулякров. Распространенной формой защиты, делающей пребывание в этом мире хотя бы в какой-то степени приемлемым, является ирония. *Ричард Рорти* пишет, что ирония «есть состояние ума, при котором люди никогда не воспринимают самих себя вполне серьезно, потому что осознают, что термины, в которых они описывают самих себя, являются предметом изменения; эти люди всегда отдают себе отчет в преходящем характере и «хрупкости» своего ограниченного словарного запаса и, таким образом, самих себя» (Рорти Р. Случайность, ирония и солидарность. Кембридж, Великобритания, 1989, с. 73-74). Ироничный человек выживает в сегодняшнем мире, но постепенно разрушает себя. Отсутствие стабильности, ценностно-смысловых ориентиров все более уводят человека от реальности, в том числе реальности его собственной жизни, реальности его желаний, потребностей и т.д.

Таким образом, мы видим, что командность, столь высоко ценимая настоящей организационной реальностью, не является безусловным благом ни для организаций, ни для составляющих их индивидов. Вопрос заключается в том, как, используя плюсы командной работы, избежать ее минусов, прежде всего, заключающихся в том, что человек перестает серьезно, по-настоящему относиться к работе, к жизни, к себе. И возможно ли это в принципе?

#### Рабочая карьера

Жизненный нарратив карьеры – это история внутреннего развития, раскрытия самого себя через ремесло и борьбу. «Мы должны иметь дело с жизнью, имея некое намерение, конструируя ее социальную организацию, изменяя ее инструменты, формулируя ее метод» (Липпман У. Пассивность и господство. Нью-Йорк, 1914, с. 267). «Как человек «управляет самим собой», предпринимая действия, в которых он одновременно – и объект этих действий, и территория, на которой они осуществляются, и инструмент, который используется, и субъект, который действует?» (Фуко М. Резюме курса, 1970 – 1982. Париж, 1989, с. 123). Чтобы ответить на этот непростой вопрос, необходимо время от времени останавливаться и рефлексировать свою жизнь: кто я есть? Куда я иду? Чего я хочу достичь? Каковы мои способности, возможности, ограничения? Как я справляюсь с неудачами? Каковы мои достижения и поражения? И так далее, и так далее. Другими, словами, человеку необходимо создавать повествование о своей жизни. Хаотичность, фрагментарность, изменчивость современной жизни зачастую препятствует созданию целостного повествования, целостной истории жизни и карьеры, препятствуя развитию и целостной личности. Современная личность «является неустойчивой конструкцией, которую мы строим из каких-то лоскутов, догм, детских травм, газетных статей, обрывков разговоров, старых фильмов, маленьких побед, людей, которых мы ненавидели, и людей, которых мы любили» (Рушди С. Воображение родины. Лондон, 1991, с.12). «Податливая личность, коллаж из фрагментов, нескончаемая в своем становлении, всегда открытая новому опыту – все это является психологическими условиями, которые хорошо подходят



к краткосрочному трудовому опыту, гибким институтам и постоянному риску. Но здесь почти нет места для понимания того, почему рухнула карьера, если вы полагаете, что вся жизненная история есть просто некое собрание фрагментов. Здесь нет места для оценки тяжести и боли неудачи, так как сама неудача рассматривается лишь как еще одно происшествие» (Сеннет Р. Коррозия характера, с. 224).

Философ Ханс – Георг Гадамер пишет, что «личность, которой мы являемся, не принадлежит сама себе; можно было бы сказать, что личность «случается», будучи подвластной случайностям времени и фрагментам истории.» «Самосознание индивида – только блик в замкнутом контуре исторической жизни» (Гадамер Г.-Г. Философская герменевтика. Беркли, 1976, с.55. Гадамер Г.-Г. Истина и метод. Нью-Йорк, 1975, с.245). Наша сегодняшняя реальность неизбежно является основанием для формирования личности, отражая в то же время как в зеркале структуру и особенности личности современного человека.