

885973

172

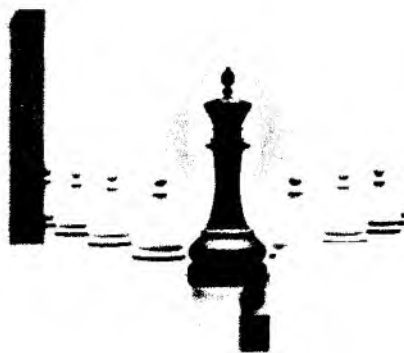
БАКАЛАВР. АКАДЕМИЧЕСКИЙ

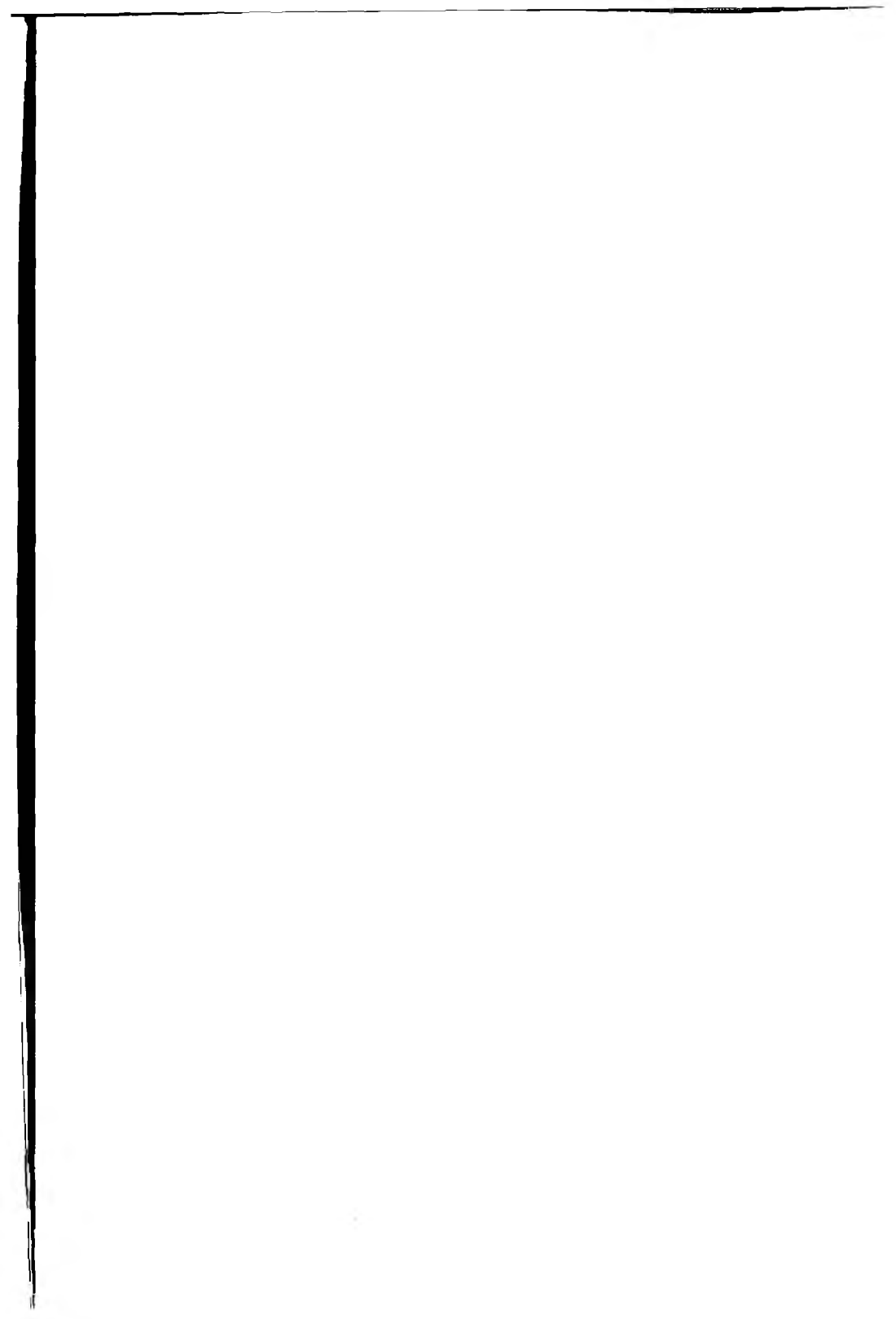


В. А. Спивак

# ЛИДЕРСТ

УЧЕБНИК







САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**В. А. Сливак**

# **ЛИДЕРСТВО**

УЧЕБНИК ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)



Автор: 615054/3

**Спивак Владимир Александрович** — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры управления персоналом факультета государственного и муниципального управления и управления персоналом Института управления, профессор кафедры экономики труда факультета экономики и финансов Института экономики Санкт-Петербургского государственного экономического университета, почетный работник высшего профессионального образования РФ, действительный член Санкт-Петербургской академии управления персоналом.

**Рецензенты:**

*Трапачин С. Ю.* — доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой управления образованием Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена;

*Алиев И. М.* — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и трудовых ресурсов Санкт-Петербургского государственного экономического университета.

**Спивак, В. А.**

С72 **Лидерство : учебник для академического бакалавриата** / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 301 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-6921-4

В учебнике рассмотрены теоретические аспекты лидерства, приведены известные методики и тесты, позволяющие перейти к более глубокому пониманию проблем лидерства и возможностей их решения, научиться применять техники познания сути явлений, связанных с лидерством. Каждая глава учебника сопровождается набором заданий, выполнение которых поможет студенту получить навыки и овладеть методами самопознания и понимания других людей, а также научиться использовать методы организации коллективной умственной деятельности при решении проблем организации.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом» и др., в которых требуется подготовка к исполнению лидерских функций, а также для функционирующих менеджеров организаций, стремящихся повысить эффективность деятельности подчиненных им рабочих групп, при этом обеспечить достижение целей и организации, и работников, и своих собственных.*

УДК 316.46  
ББК 60.6я73

*Информационно-правовая поддержка  
предоставлена компанией «Гарант»*



*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая компания «Дельфи».*

# Оглавление

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
<b>Глава 1. Концепции лидерства.....</b>	<b>11</b>
1.1. Понятие лидерства и его отличия от менеджмента.....	12
1.2. Общезнаемые (классические) теории лидерства.....	26
1.3. Ситуационно-компетентностная модель лидерства.....	41
1.4. Функционально-компетентностная модель лидерства.....	50
1.5. Принципы лидера и стиль руководства.....	73
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i> .....	76
<b>Глава 2. Профессионализм, личность и эмоциональный интеллект лидера .....</b>	<b>78</b>
2.1. Профессионализм лидера.....	78
2.2. Высокий эмоциональный интеллект лидера.....	82
2.3. Области эмоционального интеллекта.....	89
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i> .....	105
<b>Глава 3. Образы лидеров. Портреты, профили лидеров. Подготовка лидеров.....</b>	<b>107</b>
3.1. Лидерские характеристики и образы.....	108
3.2. Роли и функции лидера.....	115
3.3. Процесс разработки портрета лидера.....	117
3.4. Подготовка и развитие лидеров.....	118
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i> .....	125
<b>Глава 4. Системное мышление и этика лидера.....</b>	<b>127</b>
4.1. Основы системного мышления лидера.....	127
4.2. Этика лидера.....	150
4.3. Этика организации.....	159
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i> .....	167
<b>Глава 5. Образ идеальной организации как цель деятельности лидера 1-го уровня.....</b>	<b>169</b>
5.1. Понятие организации, модели организаций.....	170
5.2. Образы организации.....	177
5.3. Прообразы идеальной организации и ее элементы.....	184
5.4. Концепция истинно инновационной организации как идеальной с точки зрения ключевых групп интересов.....	193

6.1. Типы групп в организации.....	200
6.2. Ключевые параметры группы и команды.....	205
6.3. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду.....	214
6.4. Личность и группа. Роли в группе.....	219
6.5. Правила поведения в группе. «Кодекс Грайса».....	221
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i> .....	223
<b>Глава 7. Методы организации коллективного умственного труда .....</b>	<b>225</b>
7.1. Мозговой штурм.....	229
7.2. Метод синектики У. Гордона.....	231
7.3. Метод фокальных объектов.....	232
7.4. Метод Дельфи.....	234
7.5. Деловые игры.....	234
7.6. Метод кейсов.....	235
7.7. Метод «Коучинг».....	239
7.8. Функциональный анализ.....	240
7.9. Метод номинальных групп.....	241
7.10. Метод «Шесть шляп».....	242
7.11. Принципы организации коллективной умственной деятельности.....	243
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i> .....	244
<b>Глава 8. Мотивация соратников лидера .....</b>	<b>246</b>
8.1. Значение мотивации сотрудников к труду.....	246
8.2. Мотивационные теории поведения людей в организации.....	250
8.3. Организация и содержание труда как фактор мотивации.....	255
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i> .....	258
<b>Глава 9. Лидерство в условиях появления девиаций и конфликтов .....</b>	<b>259</b>
9.1. Теории, виды и факторы девиантного поведения.....	259
9.2. Девиантное групповое поведение.....	268
9.3. Девиации лидерства.....	278
9.4. Конфликты в организациях и их урегулирование.....	282
<i>Задания для овладения компетенциями по теме</i> .....	298
<b>Литература .....</b>	<b>299</b>

## Введение

Окружающая нас реальность и средства массовой информации представляют многочисленные примеры управления на всех уровнях, когда совершенно очевидна решающая роль лидеров, вождей масс, народов, больших и малых профессиональных и социальных групп.

Лидерство является предметом интереса людей, по-видимому, столько же времени, сколько существует человек разумный, живущий в сообществе. В каждой группе, начиная с семьи и заканчивая нациями, а сейчас и всем человечеством в целом, есть необходимость в организации жизни и деятельности, планировании, принятии решений, распределении ресурсов и т.п. Обычно рядовому члену сообщества нужен кто-то, кто подскажет, что и как делать, укажет дорогу, поддержит, объяснит непонятное, возьмет на себя ответственность, сумеет убедить, примирить спорщиков, а иногда просто заставит что-то делать, не желаемое индивидом, но полезное для всех. Такие функции иногда добровольно берутся на себя, иногда приобретаются законно, иногда захватываются индивидами, называемыми руководителями или лидерами.

Позиция лидера предоставляет лицу, занимающему ее, ряд привлекательных преимуществ, которые чаще всего видят и к получению которых чаще всего стремятся претенденты. К числу преимуществ относятся такие, как обретение лидером ощущения своей особенности, исключительности, возможности властвовать, определять поведение других людей, иметь возможность первоочередного доступа к дефициту, распорядиться распределением различного рода благ. Некоторые люди считают сам факт занятия лидерской позиции полной самореализацией личности. Но велик и спрос с лидера, и его ответственность. Целый ряд поговорок, пословиц, мудрых мыслей подтверждает эту составляющую роли лидера: «Кому многое дано, с того больше и спросится», «Чем выше взлетел, тем больше падать», «Мы в ответе за тех, кого приручили».

Каждый человек в течение своей жизни исполняет многочисленные роли в разных ситуациях и сообществах, в том числе и лидерские (хотя бы по отношению к «братьям нашим меньшим»), и принимая на себя эту роль, человек должен осознавать ее и понимать «весь спектакль», ситуацию, партнеров, знать и уметь правильно применять «слова», правильно вести себя, грамотно играть «мизансцены», осуществлять взаимодействие с исполнителями других ролей. В этом случае разыгрываемый спектакль имеет больше шансов на успех, достижение ожидаемых его участниками результатов, чем в случае произвольного распределения ролей и отпуская дела на самотек.

Примеряя на себя платье лидера, мы обычно видим некий образ, идеал успешного (по нашему или чьему-то еще мнению) лидера. Видя образ, мы

ставим цель — достичь аналогичного или даже большего успеха, славы, почета, уважения, возможности влиять на других людей, зачастую забывая о том огромном труде, который обычно затрачивает лидер на пути достижения вершин популярности и успеха, и о необходимости иметь, по-видимому, какие-то задатки, способности, расположенность к успеху именно в «амплуа лидера». Не исключаются и случаи везения, когда неожиданно для других и для него самого человек взлетает на вершину власти и успеха (хотя и говорят, что судьба благоволит все-таки лучшим). Достижение высоких позиций в бизнесе и социуме — это и способности, и громадный труд, и везение, и случай, подвернувшаяся и использованная возможность.

К сожалению, много примеров несостоятельных лидеров, деятельность которых, особенно по прошествии времени, оценивается негативно. Несостоятельность определяется отсутствием ожидаемых управляемым социумом личностных и профессиональных качеств, к числу которых в первую очередь относятся такие, как системное мышление, социальная направленность личности и умение вдохновлять и сплачивать людей, профессиональная компетентность в той области деятельности, в которой осуществляется управление. Как писал И. А. Крылов в басне «Щука и кот», «Беда, коль пироги начнет печи сапожник, А сапоги тачать пирожник...». Много признанных лидеров, включая Юлия Цезаря, имели весьма печальный конец своей жизни и карьеры. Индивидуальные или групповые эгоистические цели, к достижению которых осознанно или несознанно стремится лидер, зачастую заставляют его идти на сделку с совестью, конфликт с другими людьми, поступаться принципами, быть объектом критики и злобы, иногда даже отвращения, постоянно находиться в ситуации непростого выбора между добром и злом, искать меньшее зло, т.е. жить в постоянном состоянии стресса, сжигать жизнь ради собственного блага или блага других, при всем том, что благо каждым субъектом понимается по-своему.

Литературы на тему лидерства, анализирующей качества лидеров, жизненный путь и причины успехов признанных государственных и корпоративных лидеров, дающей советы, как стать успешным лидером, как создать продуктивную команду, властвовать над людьми, огромное количество. Идеальный образ лидера «национального масштаба» изобразил в своей «Заповеди» английский поэт Р. Киплинг. Каждый автор, в силу уникальности его личности, предлагает собственный образ лидера, дает рекомендации, что и как делать, чтобы приблизиться к этому образу, выделяет в качестве особо важных те или иные качества лидера, способы и приемы управления людьми, достижения успеха. Но не открыта еще, да и вряд ли будет открыта, универсальная и всеобъемлющая модель лидерства и лидерских качеств, способствующих успеху в любой ситуации, поскольку разнообразие людей, трудовых коллективов, деловых ситуаций, организаций настолько велико, что не поддается унификации в полной мере.

Поэтому в данной книге при рассмотрении той или иной темы приводится, как правило, ряд определений применяемых терминов и ряд концепций, отражающих разные точки зрения маститых и не очень известных авторов и демонстрирующих субъективность и уникальность личности

и профессионализма каждого из них. В действительности по определению любого явления можно найти великое множество. К примеру, считается, что определений понятия «личность» столько же, сколько авторов, писавших на эту тему. Мы предлагаем читателям осмыслить приводимые определения, при неудовлетворенности ими попытаться найти лучшее в многочисленных отечественных и зарубежных источниках или придумать свое собственное.

По существу, любая личность, любая организация, любая ситуация в чем-то уникальны, а значит, прежде чем применять какой-либо рекомендуемый в качестве эффективного метод, нужно быть уверенным, что объект применения и ситуация очень сходны с теми, в которых метод доказал свою успешность. Описание ситуации и объекта — это работа, дающая также редкие результаты, поскольку любая модель есть продукт деятельности особенного индивида, видящего реальность через призму своей уникальной личности. Повторим еще раз, что лидерство — это не только и не столько открывающиеся возможности для удовлетворения своих потребностей, желаний, но и колоссальная ответственность за ведомых лидером людей и их судьбы. Осознает или не осознает лидер эту ответственность и ее груз, найдется ли тот, кто спросит за результаты влияния и за судьбы ведомых, — сама ответственность не перестает существовать, и рано или поздно счет будет предъявлен.

В современном бизнесе основой не только процветания, но и просто выживания организации справедливо считается креативность персонала и, в особенности, лидеров. Как известно, креативность — это творческие возможности (способности) человека, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризовать личность в целом и (или) ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания. Креативные решения могут быть получены не только в результате находок отдельных талантливых сотрудников, но и при умелом использовании коллективного творческого потенциала. Организация и осуществление такого рода деятельности является прерогативой лидеров отдельных групп и бизнеса в целом. Качества, или компетенции современных лидеров бизнеса, обеспечивающие индивидуальное и коллективное творчество, поддаются определению и развитию. Каковы эти компетенции, как их определять и развивать, как они проявляются в деятельности лидера, какими методиками и инструментами должен владеть современный лидер, — об этом рассказывается в книге. Сопровождающие теоретический текст многочисленные указания на методики, тесты, рекомендации позволят лидеру, проработав эти материалы, проводить исследование текущего состояния и причин недостаточной эффективности собственной деятельности и деятельности возглавляемой им команды, правильно определять направление собственного развития, развития команды и каждого своего подчиненного.

Мы предлагаем книгу, в которой решаются проблемы приобретения будущим или действующим менеджером или специалистом лидерских компетенций, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования четвертого поколения для направления «Менеджмент», квалификация (степень) «бакалавр»:

- способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;
- способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

Согласно стандарту образования современный менеджер должен:

**знать**

— основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

**уметь**

— организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;

**владеть**

— современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации.

В современной науке каждая из компетенций, каждый блок знаний, указанный в данном списке, фактически представлен в отдельных научных дисциплинах, таких как теория менеджмента, деловые коммуникации, мотивация работников, социология, социология и психология управления, психология, социальная психология, конфликтология, криминология и др. Поэтому мы приводим по каждой дисциплине общие сведения, вводим будущего лидера в специфику исследуемых ею проблем, предоставляя возможность при необходимости и желании самому погрузиться на «нужную глубину».

Мы предлагаем:

— рассмотреть теории, модели, образы лидерства, популярные среди менеджеров и полезные как информационно-эрудиционная база методов, представлений, точки зрения уважаемых ученых и практиков на сущность явления лидерства и лидерского поведения по отношению к подчиненным;

— рассмотреть ситуационно-компетентный подход к лидерству, определяющий в качестве основы успеха лидера наличие у него совокупности компетенций профессионального и социально-психологического характера, поддающихся измерению и развитию (с оговоркой, что все измерения в психологии и социологии имеют вероятностный характер). Все компетенции должны соответствовать требованиям рабочего места лидера и ситуации, в которой находится возглавляемая лидером группа или организация;

— обратить особое внимание на состав необходимых лидеру ключевых качеств и компетенций:

- профессионализм лидера в выбранной сфере деятельности;
- наличие у него системного мышления;
- наличие у лидера высоких этических стандартов поведения;
- наличие у лидера высокого эмоционального интеллекта;

высокой продуктивности команды:

- наличие стремления к созданию идеальной организации, в качестве которой выступает истинно инновационная организация;
- владение лидером методами организации коллективной умственной деятельности, диагностики девиаций и конфликтов, их устранения.

Основная логика учебника отражена в компетентностной модели лидерства, приводимой на рисунке.



Рис. В1. Компетентностная модель лидерства

Считаем необходимым определить большое значение для организации и для достижения удовлетворенности работника такой формы лидерства, как лидерство по профессии, или лидерство в профессии.

Мы применяем и рекомендуем к применению методологию научного познания, научного исследования, системного подхода, ситуативного подхода, аналитического и творческого решения проблем.

**Наша цель** — предоставить необходимые знания для формирования собственной эрудиционной базы лидера, для определения идеала и цели своих лидерских устремлений, для определения своего лидерского потенциала и направлений его развития, диагностики проблем в группе и их решения.

В данной книге при исследовании понятия и теорий лидерства мы стремились опираться на следующие принципы как основу восприятия, подхода к лидерству как явлению:

- лидерство как явление конкретно, ситуативно, системно, измеряемо, разнообразно, уникально и в значительной степени субъективно с позиций разных групп интересов и отдельных личностей;
- требования к профессиональным и личностным качествам лидера на конкретном рабочем месте должны быть определены, а показатели их уровня измерены;



профессионалом высокого уровня в той области деятельности, в которой действует его группа, иначе он не сможет выступать арбитром в решении чисто технических вопросов, выбирать правильное направление развития, особенно в ситуации наличия множества обоснованных, но конфликтующих точек зрения;

- исследование лидерства должно происходить на научной основе, на основе понимания его системной сущности и зависимости от ситуации, т.е. на основе научного, системного, ситуативного подходов;

- исследование, измерение, прогнозирование, коррекция лидерства требуют высокого профессионализма от заинтересованных субъектов и групп и больших затрат времени, труда и других ресурсов;

- при проведении любых обсуждений, споров соблюдается принцип достижения однозначности толкования терминов, понятий, явлений, их определенности;

- лидер предпочитает социально-психологические методы влияния, но при этом владеет и при необходимости применяет также и экономические и административно-правовые методы управления.

Учебник состоит из двух книг: учебника и Практикума. В учебнике рассматриваются теоретические аспекты лидерства. В Практикуме даются тестовые материалы и задания, работа над которыми позволит глубже понять сложное системное явление лидерства, одновременно познав элементную и инструментальную стороны этого явления, усвоить методы измерения и оценки лидерских качеств, разработать свою версию портрета, или профиля, лидера-идеала, к соответствию которому следует стремиться в своем развитии, и определить степень обоснованности собственных претензий на занятие лидерской позиции в организации.

Основные подходы автора учебника к пониманию сущности лидерства, к составу и содержанию компетенций современного лидера, возможностям создания портрета или профиля лидера для достижения успеха на конкретном рабочем месте в конкретном трудовом коллективе, измерению уровня владения компетенциями изложены в таких книгах, как «Управление персоналом»<sup>1</sup>, «Организационное поведение»<sup>2</sup>, «Модели компетенций лидеров. Структура компетенций, измерение» (Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 2013)<sup>3</sup> и др., а также в научных статьях. Материалы учебника и Практикума апробированы в процессе преподавания дисциплины «Лидерство» студентам и магистрантам СПбГЭУ в 2009–2013 гг.

---

<sup>1</sup> *Стивак В. А.* Управление персоналом. М., 2009.

<sup>2</sup> *Стивак В. А.* Организационное поведение. М., 2011.

<sup>3</sup> *Стивак В. А.* Модели компетенций лидеров. Структура компетенций, измерение. Saarbrücken : Lambert Academic Publishing, 2013.

# Глава 1

## КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- основные понятия, связанные с теорией и практикой лидерства, в том числе, что такое лидерство, влияние и факторы его приобретения, авторитет;
- чем различаются лидерство и менеджмент;
- каковы источники и механизмы власти в организациях;
- значение и проблемы лидерства в организациях;
- классические и современные концепции лидерства в их историческом развитии, в том числе особенности харизматического, поведенческого, трансакционного, виртуального, лидерства-служения и других форм лидерства;
- траектории пути и механизмы выдвижения в лидеры;
- многочисленные точки зрения известных ученых на природу, психологические факторы влияния и поведение лидера в разных ситуациях;
- многочисленные точки зрения известных ученых на природу, факторы влияния и поведение лидера в разных ситуациях;
- некоторые модели лидеров, которые имеют основания считаться идеальными;
- компетентностную модель лидерства, представляющую собой системную совокупность профессиональных компетенций, системного мышления, высоких этических стандартов поведения, высокого эмоционального интеллекта, навыки командообразования и работы в команде;
- о необходимости соотносить требования к качествам лидера с его уровнем в иерархии организации, с должностью и ситуацией, в которой должны проявляться эти качества;
- о ценности для организации лидеров 1-, 2- и 3-го уровней, а также лидеров в профессии, не занимающих позиции менеджера;
- функционально-компетентностную модель лидерства, определяющую основные функции и задачи, решаемые лидером-менеджером в отношении своих соратников;
- принципы лидерства и стили руководства по типологии К. Левина и Д. МакГрегора;

### **уметь**

- определять с помощью тестов свои общие лидерские качества, как их представляют специалисты;
- определять на основе измерений свои предпочтения в части карьерного развития в организации;
- определять тип лидерства и качества, которые могут рассматриваться как основа успешной деятельности на позиции лидера того или иного уровня в организации;

### **владеть**

- способностью компетентно, на основе научного подхода определять особенности реальных лидеров и источники их влияния;
- методами определения общих лидерских качеств.

### 1.1.1. Лидерство и менеджмент

Совместная деятельность людей в современном мире является источником обеспечения их жизнедеятельности и развития общества. Почти все, что окружает и чем пользуется современный человек, является продуктом совместной деятельности больших и (или) малых групп людей. Люди, составляющие эти группы, обладают разными способностями, трудовым потенциалом (включая, напомним, такие его составляющие, как профессионально-квалификационный, лидерский, творческий, коммуникативный, нравственно-мотивационный и др.), разными психическими характеристиками, включая мотивы, потребности, ожидания, характер и т.п. Возникает необходимость управлять этими разными работниками и личностями, чтобы достичь общих целей, ради которых люди и собираются в группы разного типа. Появляется потребность в управленце — менеджере или лидере. Сразу следует оговориться, что потребность в лидере появляется не во всех ситуациях, не во всех группах, и даже в одной и той же группе на разных этапах ее развития и при выполнении разных заданий такая потребность может возникать и исчезать. Да и лидеры, приводящие группу к успеху, могут быть разными, обладать разными качествами и свойствами. Достаточно прочитать и сравнить материалы, описывающие жизнь, личность и деятельность видных бизнесменов, политических и государственных деятелей, публикуемые в биографиях, монографиях, исследованиях, чтобы убедиться в их несхожести. Собственно, и понятия «успех», «эффективность лидера», как и все понятия, термины, относящиеся к категории оценки теми или иными субъектами, приобретают субъективное содержание и отражают субъективность «оценщика».

Рассмотрим несколько точек зрения на понятия «менеджмент», «лидерство», «лидер», «авторитет», «власть», отдавая себе отчет в том, что в науке и практике мнения о сущности обсуждаемого явления, объекта, предмета часто не совпадают.

Лидерство (руководство) осуществляется в отношении людей, включает фактор влияния и используется для достижения целей. **Влияние** означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, именно влияние используется для достижения целей. **Лидерство** можно определить как способность влиять на людей, чтобы достигать организационных целей. Это определение предполагает, что лидеры вовлекают других людей в процесс достижения целей.

Лидерство — это взаимоотношения между лидером и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели<sup>1</sup>.

Лидерство — это: 1. Функции, выполняемые лидерами в группе; планирующая, координирующая и контролирующая деятельность вышестоящих членов группы (в этой части определение совпадает с определением менеджмента). 2. Социальные отношения доминирования и подчинения в группе, организации, обществе, основанные на способности лидеров при-

<sup>1</sup> Дифт Р. Л. Уроки лидерства. М., 2006. С. 20.

принимать решения и оказывать влияние. Отношения имеют сильно выраженную эмоциональную составляющую, в отличие от менеджмента, который может базироваться на чисто деловой основе. «ничего личного».

**Лидер** (от англ. *leader* – ведущий, руководитель) – 1) глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе; 2) участник спортивного состязания, идущий впереди<sup>2</sup>.

Лидер – авторитетный член группы, организации, общества, выполняющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия, принимаемый группой благодаря его способности решать важные для группы проблемы и задачи<sup>3</sup>.

Приведем в табл. 1.1 сравнение новой и старой парадигм лидерства, т.е. основных атрибутов, описывающих это явление.

Таблица 1.1

### Новая реальность лидерства<sup>4</sup>

Старая парадигма <sup>5</sup>	Новая парадигма
Стабильность	Изменения и кризисный менеджмент
Контроль	Делегирование властных полномочий
Конкуренция	Сотрудничество
Единообразие	Разнообразие
Эгоцентризм	Более высокие цели
Героизм	Скромность

В английском языке слово «leadership» означает «руководство, воительство, лидеры» и в значительной степени совпадает с понятием «management» – «управление, заведование, руководство, менеджмент». Такая неоднозначность создает трудности в восприятии смысла, и в данной главе мы будем вести речь, скорее, о лидерстве как способе влияния руководителя на подчиненного преимущественно через его душу, в отличие от менеджмента как способа влияния на поведение подчиненного преимущественно через его разум. При этом мы понимаем неразделимость рационального и эмоционального фактора в поведении такой единой системы, как человек или личность.

Исследование и обсуждение любого явления, системы требует четкого определения объекта и предмета, т.е. терминологической определенности, в противном случае становится невозможным взаимопонимание и продук-

<sup>1</sup> Социологический энциклопедический словарь, редактор-координатор – академик РАН Г. В. Осипов. М., 2000. С. 160

<sup>2</sup> Большой энциклопедический словарь. М.: СПб., 2001. С. 643.

<sup>3</sup> См.: Социологический энциклопедический словарь. С. 159.

<sup>4</sup> См.: Дафт Р. Л. Уроки лидерства. С. 22.

<sup>5</sup> Парадигма – исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, господствующая в течение определенного исторического периода в научном сообществе. Смена парадигмы представляет собой научную революцию.

актуальному явлению, как лидерство, зачастую либо очень широко трактуется это понятие, в попытках в одном определении охватить все многообразие типов и особенностей лидерства, либо рассматриваются модели, связывающие лидерское поведение с неким достаточно ограниченным числом факторов, признаваемых автором модели в качестве наиболее существенных и типичных, либо приводятся перечни качеств, которыми, по мнению авторов перечней, должен обладать выдающийся лидер. В последнем случае в качестве объекта чаще всего рассматривается относительно немногочисленная и малоприспособная для типизации группа выдающихся лидеров бизнеса, глав крупнейших корпораций. Возьмем для примера обобщенного определения такое: «**Лидерство** — это способности, качества и поведение, связанные с *ролью* группового лидера. Этот статус (положение) и соответствующая роль может присваиваться индивидуумам группой на основе личных качеств и опыта либо посредством традиции и (или) занимаемой позиции»<sup>1</sup>. Такое определение (как, по-видимому, и всякое другое) требует детализации, например, по времени, месту, целям, способам влияния и т.п. Как правило, любая наша деятельность носит конкретный и коллективный характер, даже если партнер не очевиден: например, каждый автор книги или статьи обращается к некому читателю, образ которого сложился в его сознании, и стремится к превращению читателя в сторонника его идей. В это же время читатель формирует в своем сознании образ автора, и не всегда это образ лидера, авторитетного ученого, зачастую имеет место критическое восприятие того, что предлагает автор.

Итак, прежде чем начинать некие действия, направленные на осмысление, оценку, изменение объекта, мы должны выбрать ответы на простые вопросы: что, где, когда, зачем, почему, как, в чьих интересах, за чей счет. Ответы на эти вопросы позволяют определить и объект, и предмет воздействия, и ситуацию, и движущие силы (факторы). Не договорившись относительно сущности этих системообразующих и влияющих на поведение системы аспектов, мы не сумеем действовать совместно, сформировать общепринятый образ будущего системы, сформулировать цели, поскольку у каждого заинтересованного лица, субъекта останутся в сознании свои образы и цели.

**Менеджмент** — это достижение организационных целей эффективным и экономичным способом посредством планирования, организации, лидерства (мотивации) и контроля над организационными ресурсами<sup>2</sup>.

Менеджмент — это: 1. Деятельность, включающая планирование, организацию, координацию и контроль, осуществляемый наемными и профессиональными работниками (менеджерами). 2. Как наука, менеджмент — совокупность методов, принципов, норм, разработанных с целью повышения эффективности предпринимательской деятельности. 3. Совокупность менеджеров, представляющих особый социальный слой в системе общественного разделения труда, профессиональной и социальной структур<sup>3</sup>. Считаем нуж-

<sup>1</sup> Большой толковый социологический словарь (Collins). Том 1 (А--О). М., 1999. С. 372–373.

<sup>2</sup> См.: Дафт Р. Л. Менеджмент. С. 18.

<sup>3</sup> См.: Социологический энциклопедический словарь. С. 175.

ным дополнить перечень функций менеджера такими, как координация, регулирование, причем анализ предшествует планированию и «вплетается» в состав всех остальных функций.

В настоящее время общепринятым можно считать представление, что лидер в организации — индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества. Как менеджер, лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер — использует силу личностного влияния на подчиненных. Таким образом, лидер организации имеет больше возможностей эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или просто неформальный лидер, не имеющий статусной власти. Лидер в организации — это единство менеджера, реализующего законные полномочия и обладающего компетенциями определять, структурировать, контролировать, принуждать, поощрять, наказывать, и лидера, реализующего личный авторитет и обладающего компетенциями побуждать, увлекать, убеждать, ободрять, мотивировать, объединять<sup>1</sup>. Доказано, что менеджер, обладающий лидерскими качествами и применяющий их на деле, способен получить от подчиненных ему людей гораздо большую отдачу, если сумеет сформировать команду единомышленников и достичь синергетического эффекта, будь то физическая или умственная деятельность.

Лидерство — явление, происходящее в среде людей — есть форма человеческой деятельности, т.е. деятельности в условиях прямого контакта между людьми; оно отличается от канцелярского администрирования, основанного на написании бумаг, или деятельности по решению проблем. Лидерство динамично и включает в себя использование власти.

В последние годы было много написано о лидерской роли менеджеров. Менеджмент и лидерство одинаково важны для организаций. Популярное определение менеджмента вполне сходно с определением лидерства: достижение целей организации с помощью подчиненных менеджеру людей. Основные функции менеджера организации — анализ ситуации, планирование, организация деятельности, стимулирование (в некоторых источниках — лидерство), учет, контроль, координация, регулирование. В менеджменте достаточно много специализаций, связанных с уровнем управления, основным объектом и предметом управления. Эффективные менеджеры должны быть также и хорошими лидерами, потому что, как это показано в табл. 1.1, с понятиями лидерства и менеджмента ассоциируются различные характеристики, которые обеспечивают различные аспекты сильных сторон организации. В табл. 1.2 можно увидеть, что менеджеры и лидеры имеют два различных ряда характеристик и навыков, которые зачастую есть у одного и того же человека. Индивидуум может обладать большим количеством характеристик из одного набора по сравнению со своим коллегой, но в идеальном варианте менеджер достигает баланса между менеджментом и лидерством<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Организационное поведение — под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, СПб., 2004. С. 215- 216.

<sup>2</sup> Разработка на основе: *Дафт Р. Л.* Менеджмент, СПб., 2000, С. 467.

## Основные качества лидера и менеджера

Характеристики лидера	Характеристики менеджера
<i>Душа</i>	<i>Разум</i>
Провидчество (умение видеть будущее)	Рационализм
Страстность	Консультирование, выдача советов
Способность к творчеству	Настойчивость
Гибкость	Умение решать проблемы
Вдохновенность и умение вдохновлять	Сообразительность
Инновационность	Аналитичность
Мужество	Способность к структуризации
Богатое воображение	Вдумчивость, осторожность
Стремление к экспериментированию	Официальность, опора на регламент
Способность инициировать изменения	Стабилизирование ситуации
Личностная власть	Должностная власть

Одно из главных отличий между менеджером и лидером связано с источником власти и уровнем лояльности порожденных им последователей. Идеал — слияние качеств лидера и менеджера в одном лице, занимающем руководящую должность: у такого человека богаче инструментарий и возможности влияния, более гибкие подходы, включая индивидуальный, низкая вероятность появления в команде второго лидера-оппозиционера. Он может быть более «долгоиграющим» и адаптивным к ситуациям, «синтетическим руководителем».

Со своей стороны авторы считают, что лидерство можно определить следующим образом:

**Лидерство** — форма проявления влияния на поведение людей, основанная преимущественно социально-психологическом контакте и социально психологических методах управления в достижении целей организации за счет гармонизации интересов организации и интересов последователей лидера и стремления к достижению синергетического эффекта. В этом контексте менеджмент — форма влияния на поведение людей, основанная преимущественно на административно-правовых и экономических методах управления для достижения целей организации. И лидер, занимающий руководящий пост, и менеджер должны владеть всеми методами управления людьми и уметь подобрать в каждом случае наиболее эффективный метод. Различия заключаются в приоритетах, отдаваемых ими тем или иным методам. Повторим, в идеале руководителем должен быть тот человек, который умело сочетает лидерство и менеджмент в одном лице.

### 1.1.2. Значение лидерства

«Как может быть, что коллективный коэффициент умственного развития (IQ) команды менеджеров равен 63, тогда как индивидуальный показатель у каждого не менее 120? Этот парадокс может устранить только дисци-

плана группового обучения». Основным поводом в сторону группового обучения как один из путей повышения группового интеллекта (кого учить, чему и как – это достаточно сложные вопросы). Обычно недостаток интеллекта в группе объясняется несформированностью таких качеств продуктивной команды, как единство целей (причем общие цели команды преобладают над личными целями ее членов), совместимость, сплоченность, коллективная ответственность, взаимопомощь, взаимоподдержка, взаимопонимание, разнообразие и т.п.

У каждого члена рабочей команды (а речь идет именно о таком типе команд, т.е. о командах, функционирующих в хозяйственных организациях, в бизнесе) имеется трудовой потенциал, определяемый как система взаимосвязанных качеств, свойств, способностей, заложенных и поддающихся развитию возможностей, которые могут быть использованы на благо самого человека и организации, в которой он работает. Для лучшего понимания этого сложного явления представим трудовой потенциал как совокупность таких элементов, как профессионально-квалификационный потенциал, нравственно-мотивационный потенциал, психо-физиологический потенциал (физическое и психическое здоровье), творческий (креативный) потенциал, коммуникативный потенциал, лидерский потенциал, ассертивность (уверенность в себе), административный потенциал, гибкость, потенциал к развитию. Трудовой потенциал можно считать близким к понятию «человеческий капитал». Так что же может произойти с личностными потенциалами членов группы?

Представим, что наша группа состоит всего из двух человек, потенциал (пусть физическая сила) которых по каждому измерению примерно одинаков. Его можно изобразить вектором. Потенциал членов группы может складываться, умножаться, вычитаться, при этом существенно и направление векторов, т.е. наличие или отсутствие общей цели, общих устремлений.

При полном совпадении направления векторов может произойти не только их сложение, но и умножение. Это явление хорошо известно: в продуктивно работающей группе, например в условиях «мозговой атаки», происходит «взаимный интеллектуальный разогрев» и озарение, или инсайт, когда находится не просто решение, а блестящее решение.

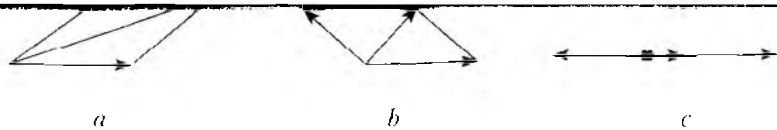
«Нечеловеческий» пример: американцы обнаружили, что два вола, каждый из которых мог перевезти груз в 4,5 тыс. фунтов, вместе при грамотном управлении смогли перевезти груз весом в 11 тыс. фунтов.

При взаимодействии потенциалов возможны такие варианты, которые показаны на рис. 1.1.

*Вариант а:* совместный потенциал сравнительно невелик, но все же больше, чем потенциал индивидуума. В этом случае возможны решения «чуть в стороне» от желаемого, но при этом и нахождение новых полезных результатов. Например, не удалось найти решение по увеличению размера прибыли, но открылась возможность приобрести благоприятный имидж, дающий отдачу в перспективе.

<sup>1</sup> Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. Харьков, 2006. С. 28.





Взаимодействие потенциалов при разнонаправленности целей

Взаимодействие потенциалов при общей направленности целей

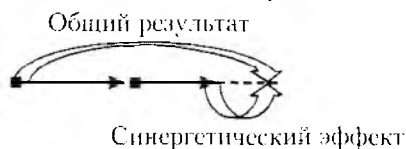


Рис. 1.1. Взаимодействие потенциалов двух людей

*Вариант b:* у членов группы разные цели, их не удастся полностью примирить, результат есть, но хуже, чем мог бы получить каждый, работая отдельно. Члены группы мешают друг другу.

*Вариант c:* цели противоположны, результат совместной работы ничтожен. Ситуация похожа на описанную в басне И. А. Крылова «Лебедь, рак и щука». Возможно наличие латентного, т.е. скрытого конфликта между членами группы.

При совпадении целей, к которым стремятся взаимодействующие стороны, вероятно проявление *эффекта синергии*, или *мультипликативного эффекта*, когда совместный результат выше простой суммы слагаемых потенциалов.

Признак команды мечты — частое достижение синергетического эффекта, вдохновенная «игра» коллектива.

Роль лидера в развитии событий по тому или иному сценарию — решающая.

Каждый лидер несет перед членами своей команды ту же ответственность, что и генеральный директор — перед сотрудниками компании, и от ответственности их никто не может освободить.

Исполнение функций по управлению правомерно относится к профессии, разделяемой на специальности и специализации. Считается, что современные страны с развитым рынком вступили в эру так называемого «индустриального общества», в котором главным источником прибавочной стоимости является труд непроизводительных рабочих, как это было в эру индустриального общества, а труд инженерный и управленческий, связанный с принятием решений на основе получаемой и осмысливаемой информации. Наиболее быстрыми темпами возрастает доля мелких и средних предпринимателей, работников управления и вообще умственного труда, наиболее поощряемой формой поведения является инновационное. Доля и численность рабочих в промышленности и количество специальностей по рабочим профессиям падает. Таким образом,

увеличение числа управленцев, создание структурных звеньев, сети активный процесс, отражающий уровень развития цивилизации.

Для понимания природы лидерства в конкретном случае необходимо понимать основы, на которой оно базируется. И здесь нужно рассмотреть такие взаимосвязанные явления, как власть, авторитет, влияние.

### 1.1.3. Понятие власти и ее источники

**Власть** — это право и возможность распоряжаться кем-либо или чем-либо, подчинять своей воле<sup>1</sup>. Власть связана с возможностью влиять на людей, распоряжаться ими, подчинять их. Это потенциальная возможность влиять на поведение других людей. Власть менеджера обусловлена должностью, которую он занимает в организации. Поскольку источником власти менеджера является организационная структура, эта власть обеспечивает стабильность, порядок и своевременное решение проблем в рамках структуры. Источник власти лидера и его поведение появляется вместе с его личностью, трансформируется личностью лидера, отражает ее особенности.

Обычно считается, что внутри организации существует *шесть источников власти*: легитимность (законность), вознаграждение, принуждение, качества эксперта, качества референта и харизма. В одних случаях источником власти является позиция в организации (должность), в других — личные качества человека. Источником влияния может служить и владение эксклюзивной, недоступной другим информацией. Часто лицо, реализующее властные полномочия, использует ряд источников власти.

Традиционно власть менеджера имеет организационное происхождение. Должность менеджера позволяет ему награждать или наказывать подчиненных, чтобы влиять на их поведение. Легитимная, вознаграждающая и принуждающая власти являются формами должностной власти, которая используется менеджерами с целью изменить поведение сотрудников.

Власть, источником которой являются должность менеджера и предоставленные ему полномочия, называется *легитимной (законной) властью*. Например, если человек назначен супервайзером (контролером, инспектором, непосредственным руководителем), работники понимают, что они обязаны выполнять его распоряжения. Обычно эти отношения фиксируются в нормативно-распорядительных документах. Сотрудники воспринимают этот источник власти как законный, поэтому подчиняются назначенному над ними начальнику.

К другому типу относится *вознаграждающая власть*, источником которой являются полномочия награждать других людей. Менеджеры могут использовать такие официальные формы вознаграждения, как повышение зарплаты или продвижение по службе. Кроме того, у них есть такие формы вознаграждения, как похвала, оказание внимания и одобрение. Менеджеры могут использовать вознаграждения, чтобы влиять на поведение подчиненных.

<sup>1</sup> Ожегов С. И. Словарь русского языка / под ред. П. Ю. Шведовой. М., 1984. С. 74. Кроме указанного значения, власть — это еще политическое господство, государственное управление и органы его, а также лица, облеченные правительственными, административными полномочиями.

*ющая власть*, которая обеспечивается за счет предоставления менеджеру полномочий наказывать сотрудников или рекомендовать наказать их. Менеджеры обладают принуждающей властью, когда им дается право увольнять или понижать в должности подчиненных, критиковать их работу или снижать зарплату. Например, если торговый представитель показывает плохие результаты, начальник может критиковать его, объявлять ему выговор, делать соответствующие записи в личную карточку сотрудника или ограничивать его возможности продвижения.

Каждый тип должностной власти вызывает определенную реакцию служащих. *Легитимная* и *вознаграждающая власть* с наибольшей вероятностью позволяет добиться подчинения, которое означает, что работники выполняют приказы и инструкции, хотя лично они могут быть не согласны с ними. *Принуждающая власть* чаще всего вызывает *сопротивление*, которое означает, что работники умышленно пытаются избежать выполнения инструкции или не подчиниться распоряжению.

В отличие от должностной власти, имеющей внешние источники, личная власть чаще всего происходит из внутренних источников — профессиональных знаний человека или его личных характеристик. *Личностная власть* — это инструмент лидера. Подчиненные следуют за лидером, потому что они уважают или почитают его, либо потому, что они разделяют его чувства и идеи. Значение личностной власти увеличивается по мере того, как возрастает объем работы в командах, а команды обычно не склонны терпеть авторитарные методы управления. Двумя видами личностной власти являются экспертная власть и референтная власть.

Власть, основанная на профессиональных знаниях или навыках, необходимых для выполнения заданий, которые поручаются подчиненным, называется *экспертной властью*. Когда руководитель является настоящим экспертом, подчиненные соглашаются с его рекомендациями. Лидеры основного звена зачастую досконально знают производственный процесс, что способствует их продвижению по служебной лестнице. Однако топ-менеджеры могут хуже разбираться в технических деталях, чем их подчиненные.

*Референтная власть* основывается на личных характеристиках руководителя, с которыми подчиненные хотят себя отождествлять, которые заставляют подчиненных уважать и восхищаться лидером и вызывают желание подражать ему. Когда подчиненные уважают своего руководителя за то, как он обращается с ними, это означает, что влияние лидера основывается на референтной власти. Эта власть зависит в большей степени от личностных характеристик человека, чем от того, какую должность он занимает. Референтная власть более всего характерна для харизматических лидеров.

*Харизма* (от греч. *charisma* — милость — божественный дар) — исключительная одаренность; харизматический лидер — человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом; харизма основана на исключительных качествах его личности — мудрости, героизме, «святости»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 1307.

Экспертная и референтная власти не обязательно связаны с властью руководителя: человек может пользоваться уважением со стороны других людей в силу своего профессионализма и личностных качеств, может помогать людям решать их проблемы, быть наставником, коучером, служить примером для подражания, может даже стать неформальным лидером группы, не занимая при этом должность формального руководителя.

Экспертная и референтная власти чаще всего укрепляют преданность подчиненных своему начальнику. *Преданность* означает, что работники разделяют точку зрения начальника и с энтузиазмом выполняют его распоряжения. Излишне говорить о том, что преданность более предпочтительна по сравнению с подчинением или сопротивлением. Преданность особенно важна в тех ситуациях, когда распоряжения начальника связаны с изменениями, поскольку изменения несут с собой риск и неопределенность. Преданность помогает сотрудникам преодолевать страх перед изменениями.

#### 1.1.4. Понятие авторитета

Часто в качестве синонима понятий «лидер», «власть» применяется слово «авторитет».

Авторитет, согласно словарю Д. Н. Ушакова, это: 1. Общеизвестное значение, влияние. Пользоваться вполне заслуженным авторитетом. Иметь авторитет. Приобрести авторитет. 2. Лицо, пользующееся авторитетом (в 1 значении). «Этот ученый – авторитет в своей области»<sup>1</sup>.

Наличие признанного авторитета у человека позволяет ему обладать влиянием на тех, кто признает его авторитет.

Согласно книге «Социология: энциклопедия»<sup>2</sup>, авторитет (от лат. *auctoritas* – власть, влияние) – значимость, которой обладают индивиды, общественные группы, социальные институты и организации, не нуждающиеся в постоянном ее подтверждении, в ее доказательстве на деле. Носитель авторитета обладает определенным набором свойств и качеств, которые сами по себе обрели широкое общественное признание. Традиционно предполагается допустимость выделения формального (обусловленного административным положением лица) и неформального авторитета. Неформальный авторитет осуществляет свое воздействие на развитие событий посредством социально-психологических механизмов, а не властного ресурса. Принято также говорить о возможности обладания нравственным, политическим, религиозным и тому подобным авторитетом. Негативное – уголовный авторитет.

В философском словаре<sup>3</sup> авторитет (от лат. *auctoritas* – достоинство, сила, власть) – общепризнанное значение, влияние, которым пользуется какое-либо лицо, система взглядов или организация в силу определенных качеств, заслуг. В зависимости от сферы и способа влияния различают авторитет политический, моральный, научный и т.д. Авторитет выступает и как один

<sup>1</sup> URL: <http://www.slovopedia.com/3/192/771622.html> (дата обращения: 01.11.2013).

<sup>2</sup> Социология: энциклопедия. – сост. А. А. Грицанов, В. Д. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко. 2003.

<sup>3</sup> Философский словарь. – под ред. М. М. Розенталя. М., 1975. С. 7.

может осуществляться через авторитет, опираться на авторитет ее носителя.

Авторитет (от лат. *auctoritas* – власть – влияние), в широком смысле – общепризнанное влияние лица или организации в различных сферах общественной жизни, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в узком – одна из форм осуществления власти<sup>1</sup>.

Авторитет – влияние отдельных лиц, групп или организаций, приобретаемая или утрачиваемая в ходе процессов жизни общества. Авторитет возникает как организующий фактор совместной деятельности людей, поскольку в каждом виде деятельности иерархически устанавливается мера способности лица или группы направлять мысли и действия других. Любое общество по мере своего развития обуславливает многоступенчатую систему управления, предполагающую разделение людей на ведущих и ведомых и, следовательно, наличие в любой организованной группе *управляющих* (носителей авторитета) и *управляемых* (признающих авторитет). При этом многообразие видов деятельности даст возможность одному и тому же лицу занимать разные позиции на шкале личностного авторитета. В ходе стабилизации управленческих структур устанавливается норма авторитета для той или иной должности, возрастают требования к личностным качествам носителя авторитета.

Авторитет руководителя – это разделяемое большинством подчиненных, коллег и вышестоящих руководителей положительное мнение о личностном соответствии данного руководителя требованиям занимаемой должности. Это концентрированное отражение в решениях руководителя и сознании подчиненных убеждающего потенциала личности руководителя. Следует отметить, что авторитет руководителя (как мера влияния) зависит не столько от занимаемой должности, сколько от личностных качеств человека. Часто формальный руководитель, например директор, только думает, что он влияет на процессы в организации, а на самом деле – он лишь получает директорскую зарплату и отвечает за какие-то общие вопросы. Реально ситуацией управляет какой-нибудь авторитетный «серый кардинал», обладающий необходимыми личностными качествами<sup>2</sup>.

### 1.1.5. Основы влияния

Определим значение ключевого понятия. Влияние – 1. Действие, оказываемое кем-чем-нибудь на кого-что-нибудь, воздействие. 2. Авторитет, власть<sup>3</sup>.

Понятие власти и влияния представляются достаточно близкими, если не сказать, синонимами, особенно в сознании неспециалиста в области науки психологии влияния и власти. В качестве различия можно отметить, что власть ассоциируется скорее с жесткими методами воздействия, а влияние – с мягкими, ведь принуждающая власть – это не столько влияние, сколько давление, насилие.

<sup>1</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 14.

<sup>2</sup> URL: <http://www.psychology.org/personal/personal1-05.htm> (дата обращения: 29.11.2013).

<sup>3</sup> См.: Ожегов С. И. Словарь русского языка. С. 74.

Выбирается лидером технологией влияния определяется подходом, который использует, на котором основывает субъект влияния свои претензии и права на оказание влияния и который служит критерием выбора методов и способов влияния. Например, при мистическом подходе лидер и аргументы выбирает соответствующие, из области того мистического учения, сторонником которого он является. При обыденном подходе имеет место апелляция к здравому смыслу в том его понимании, которое есть у субъекта. Другие подходы реализуются и проявляют себя в ключе, соответствующем сущности подхода. Часто подходы применяются в комплексе: в качестве аргументов, доказательств используются аргументы и логические, и научные, и давление, и угрозы, и апелляция к авторитету, в том числе мистического или религиозного происхождения. Лидер подыскивает подходящие и наиболее эффективные инструменты влияния, либо заранее готовясь к воздействию, либо подбирая «по ходу дела». Совокупность излюбленных методов влияния лидера образуют его стиль. Многие теории лидерства подсказывают, какой стиль эффективнее в тех или иных обстоятельствах.

В качестве примера технологии воздействия приведем описание известной *теории лидерства Херси и Бланчарда*.

Исходное положение этого подхода — лидер должен применить такой стиль руководства, который обеспечивает максимальные результаты как для организации, так и для самооущений работников. При определении приемлемого стиля руководства внимание лидера сосредоточивается на двух аспектах: приоритетах лидера, отражающих степень его заботы о людях и о производстве, и характеристиках сотрудников, ключевой из которых является степень их готовности к выполнению задания. В зависимости от того, как он определяет эти параметры, ему следует использовать тот или иной стиль влияния. *Внушающий (telling) стиль*, который по сути своей является жестко директивным, отражает высокую заботу о производстве и низкий уровень заботы о людях. В данном случае руководитель отдаст четкие распоряжения, как должны выполняться задания. Для *убеждающего (selling) стиля* характерен высокий уровень заботы и о производстве, и о людях. В рамках этого стиля руководитель разъясняет свои решения подчиненным и дает им возможность задать вопросы и уяснить для себя, как следует выполнять задания. *Стиль соучастия* (партиципативный стиль) предполагает комбинацию высокого уровня заботы о людях и низкого уровня заботы о производстве. Лидер делится своими идеями с подчиненными и дает им шанс и возможность соучаствовать в принятии решений. *Делегирующий стиль* отражает небольшой уровень заботы как о производстве, так и о людях. Лидер редко отдает распоряжения и оказывает слабую поддержку сотрудникам, возлагает ответственность за решения и их выполнение на подчиненных.

Данная теория рекомендует при низком уровне готовности подчиненных к исполнению задания применять внушающий стиль, при среднем уровне готовности — стиль убеждения, при высоком уровне — стиль соучастия (партиципативный). При очень высоком уровне готовности, когда подчиненные достаточно опытные, хорошо обучены и готовы взять на себя ответственность за выполнение своих заданий, может эффективно использоваться делегирующий стиль.

можно лучше понять объект своего влияния, его мотивы, направленность, социально-психологическую сторону его личности. Влияние должно исходить из принципа «Не навреди».

Вообще, рассматривая свой лидерский потенциал, человек должен трезво оценить, четко определить свои цели и возможности (вплоть до измеряемых показателей достижения целей), в частности, обоснованность претензий на позиции лидера высших уровней и размер связанных с этим затрат, наличие у него качеств лидера (например, в тех категориях качеств, которые рассматривает теория четырех факторов – профессиональные качества, системность мышления и этичность, высокий эмоциональный интеллект, навыки командообразования), наличие благоприятных условий среды. Придется разработать стратегию индивидуального профессионального и личностного развития, ответить на многие вопросы, в том числе и такие: Сильны ли у него мотивации к лидерству того или иного типа, уровня? Каковы имеющиеся и приобретаемые источники влияния? От какого уровня в иерархии организации начинается его «дорога к лидерству»?

При разработке стратегии развития и изменений в целях достижения и укрепления на лидерской позиции полезно использование метода анализа поля сил, разработанного на основе концепции Курта Левина, который в свое время предположил, что изменения являются результатом соперничества движущих и сдерживающих сил. В нашем случае **движущие силы** можно рассматривать как проблемы, условия, обстоятельства или возможности, которые способствуют продвижению на позицию лидера. **Сдерживающие силы** – это различные барьеры, препятствующие продвижению, например, недостаток ресурсов любого вида, сопротивление отдельных лиц, руководителей, отсутствие необходимых компетенций, лидерских качеств. Если удастся нейтрализовать часть или все сдерживающие силы, общий баланс сил складывается в пользу достижения цели.

Приводимые нами ниже технологии могут считаться относящимися к научному подходу, поскольку описаны признанными учеными, но они не лишены и субъективизма, свойственного личности любого специалиста.

### 1.1.6. Виды влияния по Е. В. Сидоренко

Достаточно полной и пользующейся популярностью в России типологией видов влияния является модель известного тренера и ученого Е. В. Сидоренко<sup>1</sup>, рассматриваемая в табл. 1.3.

Таблица 1.3

Виды влияний (по Е. В. Сидоренко)

Вид влияния	Определение
Аргументация	Высказывание и обсуждение доводов в пользу определенного решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции

<sup>1</sup> Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб., 2004. С. 30–31

Вид влияния	Определение
Самопродвижение	Объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества на выборах, при назначении на должность и проч.
Манипуляция	Скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений и (или) выполнению определенных действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных целей
Внушение	Сознательное неаргументированное воздействие на человека или группу людей, имеющее своей целью изменение их состояния, отношения к чему-либо и создание предрасположенности к определенным действиям
Заражение	Передача своего состояния или отношения другому человеку или группе людей, которые каким-то образом (пока не нашедшим объяснения) переживают это состояние или отношение. Передаваться состояние может как произвольно, так и непроизвольно, усваиваться — также непроизвольно или произвольно
Пробуждение импульса к подражанию	Способность вызывать стремление быть подобным себе. Эта способность может как непроизвольно проявляться, так и произвольно использоваться. Стремление подражать и подражание (копирование чужого поведения и образа мыслей) также может быть непроизвольным и произвольным
Формирование благосклонности	Привлечение к себе невольного внимания адресата путем проявления инициатором собственной незаурядности и привлекательности, высказывания благоприятных суждений об адресате, подражания ему или оказания ему услуги
Просьба	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора
Игнорирование	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям. Чаще всего воспринимается как признак пренебрежения и неуважения, однако в некоторых случаях выступает как тактическая форма прощения бестактности или недовкости, допущенной партнером
Принуждение	Приевольное человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений. В наиболее грубых формах принуждения могут использоваться угрозы физической расправы, ограничения свободы и физические воздействия. В последних двух случаях принуждение перестает быть собственно психологическим средством влияния
Нападение	Внезапная атака на чужую психику, совершаемая с сознательным намерением или без такового и являющаяся формой разрядки эмоционального напряжения. Высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о личности человека; грубое агрессивное осуждение, пошление или осмеяние его дел и поступков; напоминание о постыдных или прикормных фактах его биографии; безапелляционное навязывание своих советов и др.



На наш взгляд, внимания достойна и модель власти и влияния, а также трактовка элементов модели, разработанная американскими учеными Д. Вэттеном и К. Камерон<sup>1</sup>. В общем виде эта модель представлена на рис. 1.2.

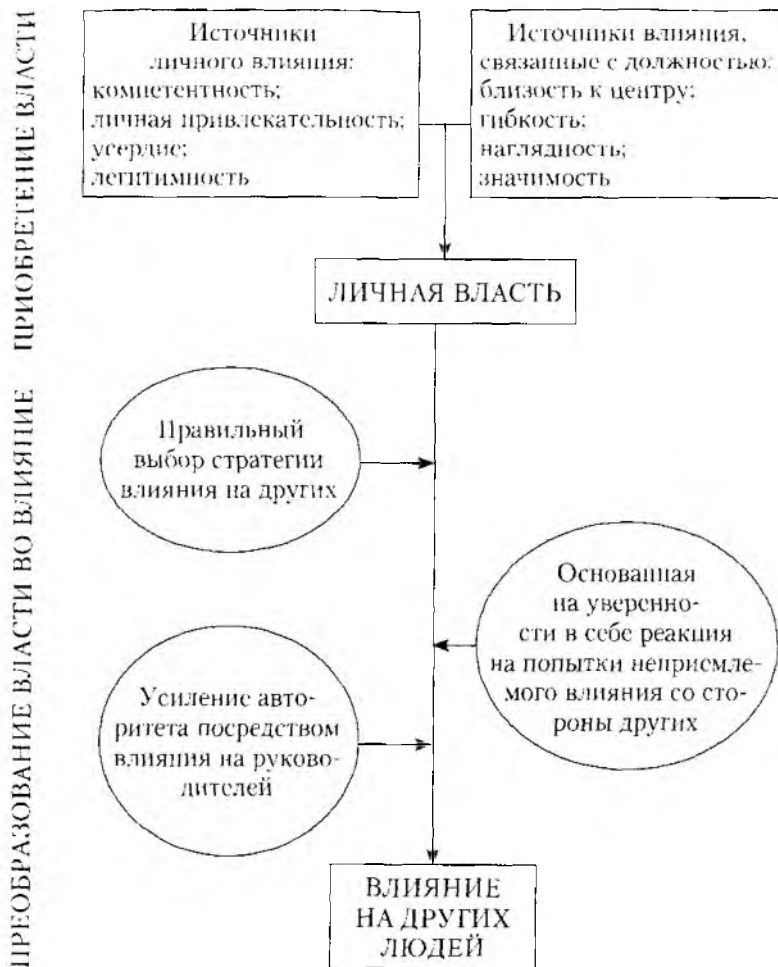


Рис. 1.2. Модель власти и влияния (по Д. Вэттену и К. Камерон)<sup>2</sup>

## 1.2. Общеизвестные (классические) теории лидерства

В современном менеджменте признаются полезными многие теории, определяющие стиль руководства и предлагающие рекомендации, как следует поступать лидеру, чтобы получить желаемое поведение своих послед-

<sup>1</sup> Вэттен Д., Камерон К. Развитие навыков менеджмента. СПб., 2004. С. 368–380.

<sup>2</sup> Там же. С. 381.

дователем, какие факторы он должен принимать во внимание, организовать работу подчиненных, как их воспринимать и как на них влиять. Знакомство с этими классическими теориями способно расширить кругозор лидера, пополнить набор его инструментов, повысить его эрудицию и профессионализм. Эти теории отражают взгляды их авторов на особенности личностных, профессиональных качеств и поведения в разных ситуациях лидеров 1–2-го уровней, т.е. руководителей организаций и подразделений в организациях. Согласно Профессиональному стандарту «Управление организацией», разработанному Национальным агентством развития квалификаций Российского союза промышленников и предпринимателей, это управленцы 5–8-го уровней.

### 1.2.1. Краткое описание общеизвестных теорий лидерства

Приведем краткие описания особенностей некоторых из общеизвестных теорий в табл. 1.4.

Таблица 1.4

#### Общеизвестные теории лидерства

Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
1. Теория черт, теория великой личности. 1948 г. Р. М. Стогдилл	Оценивались <b>качества человека, способствующие успеху в роли лидера</b> : особенности личности (креативность, уверенность в себе), физические параметры (возраст, энергичность), способности (объем знаний, свободное владение речью), социальные качества (популярность, коммуникативность) и качества, связанные с работой (стремление добиться высоких результатов, упорство в преодолении трудностей)	Интеллект, инициативность, навыки взаимодействия, уверенность в себе, стремление взять на себя ответственность, честность. Позже дополнены: агрессивность (в некоторых источниках) ассертивность, независимость, устойчивость к стрессам). Доказано: значение отдельного качества часто зависит от конкретной ситуации. Само наличие определенных качеств не гарантирует успеха
2. Поведенческая теория, университет Огайо	<b>Поведение, ориентированное на уважение (на людей)</b> , означает, что лидер внимателен к подчиненным, уважает их идеи и чувства и устанавливает взаимное доверие. Уважительные лидеры дружелюбны, открыты в общении, поощряют работу в командах и заботятся о благополучии сотрудников. <b>Поведение, ориентированное на структуризацию</b> , означает ориентацию лидера на задачу, «на дело», направление трудовой деятельности подчиненных на достижение цели.	Руководитель может иметь один из четырех стилей: высокий уровень структуризации — невысокая степень уважительности, высокий уровень структуризации — высокая степень уважительности, невысокий уровень структуризации — невысокая степень уважительности, невысокий уровень структуризации — высокая степень уважительности. Но ситуация <i>может продиктовать</i> любой из стилей, хотя, в целом, последний наиболее часто эффективнее других

Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
2. Поведенческая теория, университет Огайо	Лидеры, использующие этот стиль, в основном дают инструкции, уделяют большое внимание планированию и отчетности и составляют подробные графики работ	
3. Поведенческая теория, Мичиганский университет	В мичиганских исследованиях применялся термин «руководитель, ориентированный на сотрудников (людей)». Менее эффективные <i>руководители, ориентированные на работу (дело)</i> . Они не уделяли много внимания достижению целей и человеческим потребностям, но были сосредоточены на соблюдении графика работ, снижении расходов и достижении экономического производства	Более эффективен руководитель, ориентированный на людей. Такой руководитель устанавливает высокие цели и проявляет поддерживающее поведение по отношению к подчиненным
4. Поведенческая теория, «управленческая решетка», Роберт Блейк и Джейн Монтон, Техасский университет	Рассматриваются пять стилей поведения руководителя в организации в осях «Интерес к делу и интерес к людям» (убогий менеджмент, власть -- подчинение с ориентацией на дело, типичная организация со средним уровнем заботы об интересах дела и людей, «дом отдыха» с преобладающей ориентацией на благополучие людей, команда). <i>Командный менеджмент (работа в команде)</i> : выполнение заданий обеспечивается за счет дояльности сотрудников, взаимозависимость и общность целей способствуют установлению доверия и уважения	<i>Командный менеджмент</i> часто рассматривается как наиболее эффективный стиль, который рекомендуют использовать менеджерам, потому что он позволяет сплотить сотрудников для выполнения заданий
5. Ситуационная теория, Ф. Фидлер	Ситуация, в которой осуществляется руководство, может анализироваться на основе использования трех элементов: это качество взаимоотношений между руководителем и подчиненными, структура задания и должностная власть. Каждый из указанных элементов рассматривается как благоприятный или неблагоприятный для руководителя	Во-первых, руководитель должен знать о себе, ориентирован ли он на выполнение заданий или на взаимоотношения. Во-вторых, лидер должен диагностировать ситуацию и определить, благоприятны или неблагоприятны отношения с подчиненными, хорошо или плохо структурированы задания и какова сила его должностной власти

Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
<p>6. Ситуационная теория, П. Херси и Б. Бланчард</p>	<p>При определении приемлемого стиля руководства внимание сосредоточивается на характеристиках сотрудников, степени их готовности к выполнению задания. <i>Внушающий (telling) стиль</i>, который по сути своей является жестко директивным, отражает высокую заботу о производстве и низкий уровень заботы о людях. В данном случае руководитель отдает четкие распоряжения о том, как должны выполняться задания. Для <i>убеждающего (selling) стиля</i> характерен высокий уровень заботы и о производстве, и о людях. В рамках этого стиля руководитель разъясняет свои решения подчиненным и дает им возможность задать вопросы и уяснить для себя, как следует выполнять задания. <i>Стиль соучастия</i> (партисипативный стиль) предполагает комбинацию высокого уровня заботы о людях и низкого уровня заботы о производстве. Лидер делится своими идеями с подчиненными и дает им шанс и возможность соучаствовать в принятии решений. <i>Делегирующий стиль</i> отражает небольшой уровень заботы как о производстве, так и о людях. Лидер редко отдает распоряжения и оказывает слабую поддержку сотрудникам, возлагает ответственность за решения и их выполнение на подчиненных.</p> <p><b>Низкий уровень готовности</b> Эффективен внушающий стиль.</p> <p><b>Средний уровень готовности.</b> Эффективен стиль убеждения.</p> <p><b>Высокий уровень готовности.</b> Эффективен стиль соучастия (партисипативный).</p> <p><b>Очень высокий уровень готовности.</b> Когда подчиненные достаточно опытные, хорошо обучены и готовы взять на себя ответственность за выполнение своих заданий, может эффективно использоваться делегирующий стиль</p>	<p>Эта ситуационная модель легче для понимания, чем модель Фидлера, но в ее рамках рассматриваются характеристики только сотрудников и остаются без внимания особенности ситуации. Руководители тщательно оценивают уровень готовности подчиненных и решают, какой стиль — внушающий, убеждающий, соучастия или делегирования — применять</p>

Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
<p>7. Теория «Путь – цель», М. Эванс и Р. Хаус</p>	<p>Лидер должен установить причину недостаточного стремления подчиненных к исполнению задания (неуверенность подчиненных, неясность задания, недостаток интереса к заданию, неадекватное вознаграждение), подобрать соответствующий стиль (поддерживающий, директивный, ориентированный на достижения, соучастие), разъяснить цели, указать пути их достижения, придать подчиненным уверенности, усилить стимулирование и тем самым способствовать тому, что сотрудники приложат больше усилий, возрастет их удовлетворенность трудом и будут достигнуты лучшие результаты</p>	<p>Руководитель побуждает подчиненных к достижению целей организации, разъясняя эти цели, помогая увидеть свою выгоду, определить и облегчить пути достижения личных и организационных целей</p>
<p>8. Ситуационная теория, В. Врум и Ф. Йеттон</p>	<p>Два подвида автократического стиля управления, два подвида консультативного стиля и групповой стиль в зависимости от <i>характера взаимодействия руководителя с подчиненными в процессе принятия решения</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стиль автократический А1: руководитель принимает решения единолично на основе имеющейся у него информации;</li> <li>– автократический А2: роль подчиненных сводится к сбору информации для руководителя, который на ее основе принимает единоличные решения;</li> <li>– стиль консультативный К1: руководитель обсуждает проблему с ограниченным кругом подчиненных в процессе индивидуальных контактов и принимает решение с учетом или без учета их мнения;</li> <li>– консультативный К2: руководитель проводит групповое обсуждение проблемы, собирает и обобщает высказанные мнения и предложения, принимает решение единолично с учетом или без учета предложений подчиненных;</li> <li>– стиль групповой Г2: руководитель организует и проводит групповое обсуждение проблемы и обеспечивает принятие коллективного решения</li> </ul>	<p>Руководитель выбирает стиль управления в зависимости от ситуационных параметров:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) наличие или отсутствие явно предпочтительного решения;</li> <li>2) наличие или отсутствие опыта в решении подобных задач и необходимой информации;</li> <li>3) степень структурированности проблемы (когда удастся выявить факторы, влияющие на ее решение);</li> <li>4) отношение подчиненных к внедрению решения (много ли зависит от отношения подчиненных);</li> <li>5) прогноз поведения подчиненных в случае единоличного принятия решения руководителем;</li> <li>6) степень разделения подчиненными целей организации и мотивируют ли их эти цели;</li> <li>7) возможность развития конфликтной ситуации в связи с обсуждением и принятием того или иного варианта решения</li> </ol>

Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
9. Трансакционное лидерство	<p><b>Трансакционные (деловые) лидеры</b> разъясняют подчиненным требования их роли и задания, пути их выполнения, инициируют создание структур, планов, графиков выполнения, обеспечивают приемлемые вознаграждения и стараются учитывать социальные потребности сотрудников</p>	<p>Трансакционные лидеры трудолюбивы, терпимы, честны, в совершенстве владеют навыками менеджмента, уделяют много внимания планам, графикам работ и бюджету, преданы своей организации, соблюдают ее нормы и хранят ее ценности</p>
10. Харизматическое лидерство	<p><b>Харизматический лидер</b> обладает способностью воодушевлять и мотивировать подчиненных так, что они превышают свои обычные трудовые нормы, несмотря на трудности и личные жертвы. Сотрудники отодвигают на второй план собственные интересы ради интересов своего отдела или <i>организации</i>. В отличие от трансакционного, харизматический лидер менее предсказуем. Харизматические лидеры часто обладают искусством провидческого лидерства. Такие лидеры зажигают сердца подчиненных, говоря им о том, что они должны выйти за пределы своего «я» и не ограничиваться собственными интересами</p>	<p>Харизматический лидер обычно оказывает влияние путем: 1) создания привлекательного видения будущего, к которому стремятся сотрудники; 2) формирования системы корпоративных ценностей, которую поддерживает весь персонал; 3) установления отношений взаимного доверия. Он создает атмосферу, благоприятную для изменений, постоянно предлагает новые идеи, которые захватывают воображение сотрудников, стимулируют их и заставляют работать изо всех сил</p>
11. Трансформационное лидерство	<p><b>Трансформационные (трансформирующие) лидеры</b> похожи на харизматических, но отличаются от последних специфической способностью инициировать изменения и внедрять инновации, благодаря выявлению потребностей и интересов сотрудников, помощи им в нахождении новых способов решения старых проблем и поощрению подчиненных подвергать сомнению существующее положение вещей. Руководители этого типа приносят существенные изменения в работу сотрудников и организации в целом</p>	<p>Управляя подчиненными, трансформационные руководители полагаются не только на точные правила и материальные стимулы, они концентрируют внимание на видении будущего, общих ценностях и идеях, чтобы построить взаимоотношения, на придании значимости различным видам деятельности и нахождении общего языка с подчиненными, вовлекая их в процесс изменений</p>

Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
12. Интерактивное руководство, женский подход к лидерству	Менеджер основывает свою работу в большей степени на достигнутых консенсусах, установлении сотрудничества, и влияние осуществляется скорее на базе взаимоотношений, чем на силе позиции и официальной власти	Интерактивный лидер хорошо разбирается в технологии, но считает основой успеха эффективное взаимодействие (интеракции) между сотрудниками
13. Виртуальное лидерство	Они должны создавать достаточно устойчивые структуры и давать указания, чтобы сотрудники ясно понимали, чего от них хотят. Но в то же время руководители вынуждены доверять виртуальным работникам в том, что касается самостоятельного выполнения заданий, не устанавливая при этом жесткого контроля и наблюдения	Эффективный виртуальный лидер указывает ясные цели, устанавливает график выполнения заданий, определяет способы коммуникации и координирует работу сотрудников. Однако он не регламентирует детали повседневной деятельности. Руководитель проявляет дополнительную заботу, чтобы наладить их связь друг с другом и с организацией
14. Лидерство-служение (одна из форм идеального лидерства)	Деятельность лидера-служителя осуществляется на двух уровнях: она направлена на исполнение целей подчиненных и удовлетворение их потребностей, с одной стороны, и на реализацию генеральных целей или миссии своей организации, с другой. Руководитель этого типа передает полномочия подчиненным, обменивается идеями и информацией с коллегами, признает достижения сотрудников и доверяет им. Они больше думают об интересах организации, чем о собственных	Лидеры-служители повышают мотивацию сотрудников к труду, связывая ее с организационными целями и миссией. Такие руководители ценят профессионализм других людей, стимулируют их естественное стремление к обучению, росту и творчеству, повышение самооценки, принятие ответственности, делятся властью, поощряют участие в решении проблем
15. Лидер 5-го уровня (по модели Дж. Коллинза) (одна из форм идеального лидерства)	5-й уровень — самый высокий уровень способностей менеджера. Ключевой характеристикой руководителей 5-го уровня является полное отсутствие эгоцентризма. Менеджеры 5-го уровня выглядят скромными и непритязательными. Хотя они несут полную ответственность за ошибки, плохие результаты или неудачи, руководители этого типа отдадут должное в достижении успеха другим людям.	Несмотря на свою скромность, руководители 5-го уровня проявляют решительность в том, что касается достижения высоких результатов организационной деятельности. Они чрезвычайно амбициозны, но не в личном, а в корпоративном плане. Руководители этого типа проявляют себя особенно ярко в сфере планирования.

Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
<p>15. Лидер 5-го уровня (по модели Дж. Коллинза) (одна из форм идеального лидерства)</p>	<p>Руководители 5-го уровня создают компанию с несколькими сильными лидерами, которые способны идти вперед и развивать достигнутый успех. Руководители 5-го уровня стремятся к тому, чтобы каждый сотрудник полностью раскрыл свой потенциал, а компания стала обучающейся лидерской организацией</p>	<p>Они формируют сильную команду топ-менеджеров, так что после их ухода компания продолжает процветать</p>
<p>16. Теория К. Левина</p>	<p>Стиль руководства может быть авторитарный, демократический или <b>либеральный</b> (попустительский). <b>Авторитарный лидер</b> – это тот, который стремится централизовать властные полномочия и опирается на легитимную, вознаграждающую и принуждающую власть. <b>Демократичный лидер</b> делегирует полномочия сотрудникам, стимулирует их участие в решении проблем и опирается на референтную и экспертную власть, чтобы влиять на поведение подчиненных. Несмотря на то что переходить от авторитарии к демократии и наоборот довольно нелегко, руководители должны адаптировать свой стиль к текущей ситуации</p>	<p>Группы, возглавляемые авторитарными руководителями, показывают высокие результаты только в присутствии руководителя и под его контролем. Однако члены групп были недовольны закрытым авторитарным стилем руководства, и их враждебность по отношению к лидеру постоянно усиливалась. Группы с демократичными руководителями показывали высокие результаты всегда, при этом члены групп характеризовались скорее позитивными, чем негативными чувствами</p>
<p>17. Теория Д. МакГрегора</p>	<p>Теория Дугласа МакГрегора выделяет стиль X и стиль Y, в зависимости от восприятия лидером человеческой сущности:          — для стиля X характерно восприятие подчиненных как массы людей, вообще не любящих трудиться, стремящихся избежать работы, лишенных честолюбия, избегающих ответственности, самостоятельности, предпочитающих подчиняться, больше всего стремящихся к защищенности;          руководитель стиля Y исходит из того, что труд есть естественный процесс, присущий человеку; при соответствующих условиях люди не только не избегают ответственности, но и стремятся к ней</p>	<p>Стиль X: нужно заставлять людей трудиться, используя принуждение, угрозу наказания, жесткий контроль.          Стиль Y: если люди приобщены к целям организации и разделяют их как собственные цели, то в своей деятельности они будут прибегать к <i>самоуправлению</i> и <i>самоконтролю</i>, при этом приобщение расценивается как акт доверия и несет функцию вознаграждения; способность к творчеству присуща очень многим людям, и задача руководителя – использовать эти способности</p>



Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
<p>18. Теория Р. Лайкерга</p>	<p>В числе факторов для классификации различных организационных систем были такие, как природа применяемых мотивационных стимулов, характер коммуникационных процессов, способы принятия решений, установки целей и приоритетов, а также контроля.</p> <p>1. <i>Организации 1-го типа.</i> Эксплуататорский и авторитарный тип. Менеджеры и лидеры не доверяют своим подчиненным. Мотивация основана на страхе, угрозах и случайных поощрениях. Поток информации направляется сверху вниз, а та скудная информация, которая поступает наверх, как правило, неточна и искажена. Цели навязываются сверху, где принимаются все важные решения.</p> <p>2. <i>Организации 2-го типа.</i> Это авторитарный тип организационной структуры. Лидеры и их подчиненные демонстрируют взаимоотношения по принципу «мастер — работник». В большей мере, чем в организации 1-го типа, подчиненные посвящены в дела организации. Здесь более развита система поощрений, лучше организован поток информации наверх. Взаимоотношения лидеров и подчиненных можно назвать патерналистскими.</p> <p>3. <i>Организации 3-го типа.</i> Консультативная форма организации, так как здесь лидеры все еще осуществляют полный контроль, но обращаются за консультацией к своим работникам, прежде чем принять окончательное решение. Сообщения наверх осторожны и неоткровенны, отсутствует свободная передача информации.</p> <p>4. <i>Организации 4-го типа.</i> Основана на участии. Лидеры доверяют подчиненным и убеждены в том, что их персонал ответственно трудится для достижения поставленных организацией целей.</p>	<p>Большая часть лидеров создают организационные структуры 2-го или 3-го типа, поскольку использование структуры 4-го типа, наиболее предпочтительной, требует значительных изменений в философии лидерства. Осуществляя изменения, необходимые для введения системы, основанной на участии, трудно сохранить в течение достаточно долгого времени доверие и энтузиазм высшего руководства. Менеджеры, использующие структуры 1-го или 2-го типа, достигают незначительной групповой лояльности, неполной реализации поставленных целей и сталкиваются с крупными конфликтами, меньшей готовностью к сотрудничеству и более низкой мотивацией персонала. В результате организация имеет меньшие объемы продаж, более высокие торговые издержки и низкие заработки всех сотрудников организации. Организационная структура 4-го типа с ее акцентом на взаимоотношения, групповое принятие решений и контроль, с постановкой целей более высокого порядка добивается больших объемов продаж, высокой заработной платы при значительно меньших издержках.</p>

Название теории и ее авторы	Основания, критерии типологии	Основные факторы успеха
18. Теория Р. Лайкерта	Каналы общения налажены четко, информационный поток осуществляется вертикально и горизонтально. Цели формулируются по принципу соучастия людей, которые непосредственно вовлечены в практическое решение задач	
19. Теория (модель) сплошной среды (континуума). Р. Танненбаум и У. Шмидт	<p>Семь видов стилей поведения руководства, которые связаны и расположены в зависимости от величины авторитета начальника и свободы решения сотрудника:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель единолично принимает решение и сообщает о нем сотруднику.</li> <li>2. Руководитель «продает» свое решение.</li> <li>3. Руководитель излагает свои соображения и просит задавать вопросы.</li> <li>4. Руководитель излагает решение как первоначальное, которое может быть изменено.</li> <li>5. Руководитель излагает проблему, получает предложения по ее решению и принимает решение.</li> <li>6. Руководитель определяет (организует) игровое поле для принятия решения, призывает сотрудников принять решение.</li> <li>7. Руководитель позволяет сотрудникам в определенных начальником границах свободно принять решение</li> </ol>	Удачно подобранный и реализованный стиль. От 1 к 7 стилю нарастает ответственность сотрудника и кооперативность в принятии решений, падает авторитаризм, от 7 к 1 стилю снижается уровень кооперативности, растет уровень авторитарности и ответственности руководителя за принятие решения

### 1.2.2. Понятие и роль идеалов, теорий, моделей

Специфику и конкретные проблемы реального современного лидера можно понять, имея возможности для сравнения, некие нормативы, идеалы, «идеальные типы».

Задумываясь, кем быть и каким быть, человек создает собственный или берет уже некий имеющийся образ в качестве идеала своего будущего состояния, положения в обществе, статуса в организации и связанных с ним атрибутов, и в дальнейшей деятельности, и развитии этот образ будет служить ему «путеводной звездой».

высшая цель стремлений<sup>1</sup>. Это образ, которым руководствуется личность в настоящем и который определяет план самовоспитания. Идеал, образ будущего состояния организации или видение будущего является связующим и вдохновляющим фактором в организации, если его удается определить таким образом, чтобы оно увлекало вперед всех сотрудников. Достижение образа, видения будущего конкретизируется в стратегических целях организации и планах. Таким образом, идеалы служат основой постановки конкретных целей и планов их достижения, служат «пищей для ума».

Примерно аналогично служат нам и теории, концепции, модели, разработанные в разное время, в разных странах, разными учеными.

**Теория** представляет собой систематизированное описание, объяснение и предсказание явлений в определенной области на базе широко подтверждаемой гипотезы, она существует до тех пор, пока не накапливается определенное количество противоречащих ей данных, требующих пересмотра теории вплоть до отказа от нее.

**Моделирование** — исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей; использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов. Моделирование — эффективный методологический прием науки управления.

**Модель** (англ. *model*) (в широком понимании) — упрощенный мысленный или знаковый образ какого-либо объекта или системы объектов, используемый в качестве их «заместителя» и средство оперирования. В естественных науках моделью называют описание объекта средствами некоторой научной теории<sup>2</sup>.

Все теории и модели предлагают нам авторское видение проблемы, явления, объекта, представления об их сущности, составе элементов, закономерностях деятельности и развития, предлагают ознакомиться с аргументацией, осмыслить и использовать материал в своей жизни и деятельности. Такие подсказки очень полезны, и зачастую дают нам вполне удовлетворительное знание по интересующему нас вопросу, но среди них вряд ли можно найти всеобъемлющую универсальную теорию или модель, которые отвечали бы требованиям всех читателей и были бы приемлемы во всех случаях. Любая модель, теория, любой образ, идеал есть воплощенный результат работы сознания их автора, являющегося уникалом, субъектом, «простым смертным». У любой теории есть последователи и критики, и каждый из них использует свои аргументы, каждый по-своему убедителен.

Каждый лидер является уникальной личностью и уникальным специалистом, так же, как уникальны личности, организации и ситуации. Любые идеальные модели страдают типичными недостатками, как то: субъективность, обобщенность, абстрагированность, неполное соответствие самой

<sup>1</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 434.

<sup>2</sup> Психология. Полный энциклопедический справочник / сост. и общ. ред. Б. Менгерякова, В. Зинченко. СПб., 2007. С. 271.

система, несомненно, в. Упрощенная модель должна рассматриваться как полезная, но пугающаяся в понимании специфики их появления и использования и в анализе целесообразности, правомерности и границ применения в нашем случае, в нашем контексте. В реальности «идеальные типы» лидеров и организаций никогда не встречаются. Каждый лидер, каждая организация и каждая ситуация в значительной степени уникальны и представляют собой причудливую комбинацию идеальных типов.

Конкретный лидер может отдать предпочтение той или иной классической или наивной теории: например, он может быть сторонником теории черт и позаимствовать из литературы или сформировать самостоятельно набор качеств идеального лидера, а затем, в меру своих способностей и понимания, стремиться к приобретению и проявлению этих качеств. Лидер может, взяв за основу теорию стилей руководства К. Левина, представить себя демократичным лидером, или, приняв за основу теорию У. Д. МакГрегора, стараться следовать ее описанию. Он волен выбирать линию поведения в соответствии с моделями Врума, Йеттона, Яго, Фидлера, Херси и Бланчарда, считать себя «транзакционным», «трансформационным» или «харизматическим» лидером или даже «лидером 5-го уровня», «лидером-служителем» и т.п. Но при всей субъективности своего восприятия и мышления, лидер не должен останавливаться в своем профессиональном и личностном развитии и в развитии ведомых им людей, не должен считать себя достигшим идеала, «лидером-совершенством», не должен ограничиваться знанием одной или нескольких теорий.

Выбор реальных направлений развития, степени развития качеств, постановку целей, построение планов развития своих компетенций, своего трудового потенциала, включая лидерский потенциал, определение типа своего лидерства, элементов своих конкурентных преимуществ и программы их наращивания, выявление своих недостатков и решение, что с ними делать, — все это осмысливает сам лидер, ориентируясь на выбранные им для себя идеалы. Эта деятельность составляет основу планирования карьерного развития лидера, если под карьерой понимать не столько продвижение по лестнице иерархии в организации, сколько так называемую «карьеру по жизни», основным ориентиром которой является самореализация потенциала человека в течение всей его жизни.

Из многочисленных теорий лидерства, на наш взгляд, идеалу лидера в современных развитых странах, с точки зрения общества, в наибольшей степени соответствуют модели высокоправственных лидеров, т.е. теория лидерства-служения и теория «5-го уровня» Дж. Колинза.

### 1.2.3. Идеальная модель: лидер-служитель

Лучшие из современных руководителей считают, что работа существует для развития людей, а люди — чтобы выполнять работу. Лидерство-служение, впервые описанное Робертом Гринлифом (*Greenleaf R.*), — это лидерство сверху донизу, поскольку собственные интересы лидера расширяются вплоть до служения другим людям и своей организации. Самореализация

ции, достижение и людьми, и организацией состояния процветания.

Карьерные устремления такого лидера соответствуют ориентации «служение», которую видный американский ученый в области управления и организационной культуры Э. Шейн описывает следующим образом. Для таких людей характерна мотивация на социальное признание. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д. Человек с такой ориентацией ищет возможность продолжать работать в этом направлении, даже если ему придется сменить место работы. Он не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит ему реализовать главные ценности жизни. Люди с такой карьерной ориентацией чаще всего работают в области охраны окружающей среды, проверки качества продукции и товаров, защиты прав потребителей или ставят заботу об окружающей среде, интересах потребителей, сотрудников и т.д. на первое место. Но даже при такой ориентации возможны и девиации, проявляющиеся при ложно понимаемом социальном благе, неумении увидеть «деревья за лесом», при застревании характера и фанатизме. Возможно руководство людьми по принципу «железной рукой к счастью», завышенные требования к людям<sup>1</sup>.

Деятельность лидера-служителя осуществляется на двух уровнях: она направлена на исполнение целей подчиненных и удовлетворение их потребностей, с одной стороны, и на реализацию генеральных целей или миссии своей организации, с другой. Руководитель этого типа передает полномочия подчиненным, обменивается идеями и информацией с коллегами, признает достижения сотрудников и доверяет им. Такие руководители ценят профессионализм других людей, стимулируют их естественное стремление к обучению, рост и творчество, повышение самооценки, принятие ответственности, делятся властью, поощряют участие в решении проблем. Лидеры-служители повышают мотивацию сотрудников к труду, связывая ее с организационными целями и миссией. Они больше думают об интересах организации, чем о собственных. Руководитель же, который озабочен только собственной выгодой, желает быть единственным героем, ищет признания своих заслуг, не способен создать сильную организацию.

Итак, **лидер-служитель** — руководитель, который работает, чтобы удовлетворить потребности подчиненных и способствовать достижению их целей, в равной степени стремясь достичь выполнения организацией ее главной миссии. Примеры такого лидерства немногочисленны: например, в истории менеджмента нашло место поведение Томаша Бати, главы обувной фабрики в г. Злин, Чехословакия, или патера Жозе Мариа Аризмендиарриеты, главы народного кооператива Мандрагон, Баскония (Испания).

В современной России примером лидерства-служения могут служить немногочисленные случаи, когда сельские священники берут на себя функ-

<sup>1</sup> Практикум по психологии профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб., 2000. С. 222–232.

цию хозяйственных руководителей и будущим лидерам: несут ответственность за Слово и Заповеди Божии и призваны быть образцом соблюдения этих Заповедей, умудряются вытащить сельчан из бездны пьянства, безделья, прочих пороков и превратить разрушенное хозяйство в нормально функционирующее сельскохозяйственное предприятие.

Очень близким по сути к концепции лидерства-служения являются выводы группы Дж. Коллинза, связанные с так называемым «лидерством 5-го уровня».

#### 1.2.4. Идеальная модель: лидер 5-го уровня

Пятилетнее исследование, проведенное американским ученым Джимом Коллинзом (*Collins J.*) и его группой, состоявшей из 22 ученых, позволило выделить очень важный метод руководства, который используется многими успешными компаниями. Этот метод был назван «руководством пятого уровня». 5-й уровень – самый высокий уровень способностей менеджера. Ключевой характеристикой руководителей 5-го уровня является полное отсутствие эгоцентризма. Согласно общепринятой точке зрения, «великий руководитель» обладает сильной личностью, он эгоистичен и амбициозен. Однако менеджеры 5-го уровня, напротив, выглядят скромными и неприятелятельными. Хотя они несут полную ответственность за ошибки, плохие результаты или неудачи, руководители этого типа отдадут должное в достижении успеха другим людям.

Пять иерархических уровней руководства показаны на рис. 1.3.

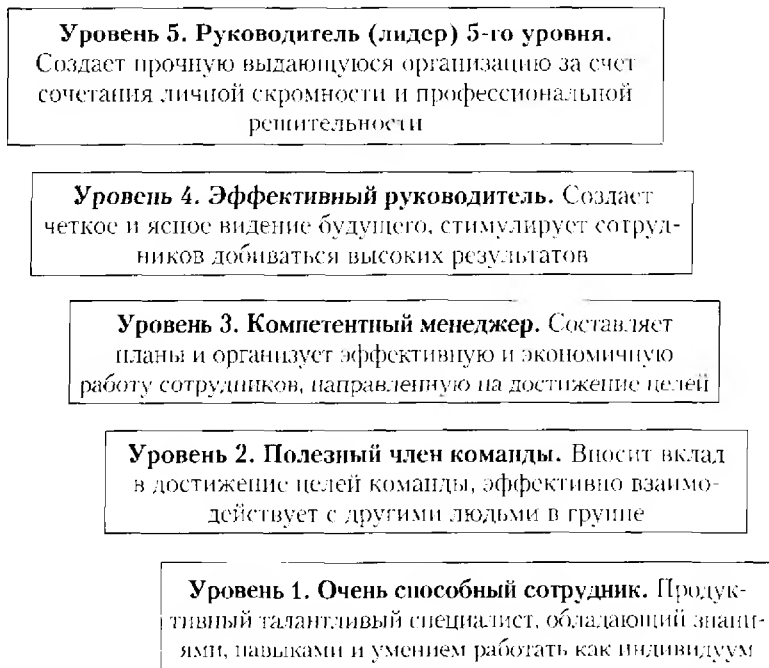


Рис. 1.3. Пять уровней возможного развития лидерских способностей

Несмотря на свою скромность, руководители 5-го уровня проявляют решительность в том, что касается достижения высоких результатов организационной деятельности. Они чрезвычайно амбициозны, но не в личном, а в корпоративном плане. Руководители этого типа проявляют себя особенно ярко в сфере планирования. Они формируют сильную команду топ-менеджеров, так что после их ухода компания продолжает процветать. Эгоцентричные лидеры, напротив, объясняют неудачи ошибками премников, чтобы сохранить имидж «великого руководителя». Если компания после их отставки показывает плохие результаты, все в организации выстраивается вокруг единственного эгоцентричного лидера, окружающего себя множеством помощников. Руководители 5-го уровня действуют противоположным образом. Они создают компанию с несколькими сильными лидерами, которые способны идти вперед и развивать достигнутый успех. Руководители 5-го уровня стремятся к тому, чтобы каждый сотрудник полностью раскрыл свой потенциал, а компания стала обучающейся лидерской организацией.

### 1.2.5. Описательная модель идеального лидера

Лидер в идеале:

- Прогнозист, провидец, с хорошей интуицией, обладает системным мышлением.
- С точки зрения подчиненных: профессионален, высоко нравственная личность, ориентирован на людей и на дело, альтруист, приближается по своим качествам к характеристикам лидера-служителя и (или) лидера 5-го уровня.
  - Умеет ставить «более чем умные» цели.
  - Умеет организовать принятие решения и решение проблемы таким образом, чтобы подчиненные понимали правильность решения, принимали в нем участие, разделяли позицию и мнение лидера.
  - Знает дело настолько, что является консультантом для любого члена группы.
  - Владеет и использует методы коучинга (развивающего консультирования).
  - Использует по преимуществу социально-психологические методы управления.
  - Владеет современными методами управления по всем управленческим функциям.
  - Понимает людей, обладает высоким эмоциональным интеллектом.
  - Нацелен на креативное решение проблем, новаторство.
  - Имеет высокий трудовой потенциал (профессионален, творчески продуктивен, высоко нравственен и мотивирован, имеет крепкое здоровье как физическое, так и психическое, склонен к лидерству, умеет работать в коллективе и организовывать работу коллектива и развитие команды, асертивен, т.е. уверен в себе и своем коллективе, гибок, т.е. адаптивен, обладает административными ресурсами для достижения целей группы).

наилучшего решения проблемы, может разлучившись с равновластным потенциальным подчиненным).

- Способен создать и поддержать существование высокопродуктивной команды.
- Умел компетентно и деликатно разрешать противоречия, устранять конфликты в группе.

### 1.3. Ситуационно-компетентностная модель лидерства

Данная модель лидерства демонстрирует концепцию автора и логику изложения материалов в данной книге. Тем не менее мы демонстрируем здесь и многие иные подходы, теории, представления, модели лидерства, в изобилии отраженные в литературных источниках и информационных сетях, решая задачу получения читателем представления о многообразии мнений и точек зрения на лидерство и давая возможность сформировать собственное мнение на широкой информационной основе.

Одно из определений компетенции — это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области<sup>1</sup>. Более подробно о содержании понятия «компетенция» говорится в параграфе 2.1 «Профессионализм лидера».

#### 1.3.1. Ситуации и страты (уровни) лидера

Как написано в книге автора концепции обучающейся организации Питера Сенге, в организациях, ориентированных на сотрудничество, «... лидерство действует на всех уровнях, начиная от локальных руководителей, которые обеспечивают решение текущих проблем, до ведущих, которые занимаются общими проблемами и организуют обучающий процесс в рамках всей организации»<sup>2</sup>. Более того, рядовой специалист может поставить себе в качестве цели достижение положения лидера в той области компетенций, которая составляет его должностные обязанности, и стать лидером по профессии, уважаемым и ценным человеком. В другой работе П. Сенге использует образ «лучшей в мире мышеловки», который заимствован из выступления Ральфа Уолдо Эмерсона, американского писателя и философа: «Если человек сможет написать лучшую книгу, или прочесть лучшую проповедь, или сделать мышеловку лучше, чем получается у его соседа, пусть он потом попытается даже скрыться в лесу — мир найдет тропинку к его двери»<sup>3</sup>. Очевидно, что смысл, вкладываемый в понятие «лидерство», и представление о сфере деятельности лидера может быть разным, и без конкретизации смысла этого слова, области функци-

<sup>1</sup> Проект Федерального государственного образовательного стандарта по направлению «Менеджмент», квалификация «бакалавр».

<sup>2</sup> См.: Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций. С. 355–356.

<sup>3</sup> Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций — П. Сенге [и др.]. М., 2004. С. 42.



обсуждение явления. Мы хотим сказать, что **лидерство** — это системное и ситуативное явление, оно конкретно, «привязано» к рабочему месту и должностным обязанностям лидера. Каждый лидер по-своему уникален так же, как уникальна каждая личность. Лидерству можно обучать, лидерские качества поддаются точной формулировке, измерению, оценке, по аналогии с компетенциями менеджера. При этом восприятие и оценка себя в роли лидера и восприятие вас в роли лидера другими людьми всегда субъективно.

Мы предлагаем при исследовании лидерства как объекта науки и практики управления персоналом различать, по крайней мере, четыре типа лидерства по критерию «уровень управления в организации» и по критерию «социальная страта». Как пишется во введении «Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих», «...разница между уровнями менеджмента заключается в масштабе, пределах полномочий, ответственности, степени детализации выполняемых функций»<sup>1</sup>. К этим принципиальным различиям имеет смысл добавить разницу в самостоятельности, образованности, содержании труда. При этом в российской системе категоризации работающих к категории руководителей относится весь менеджмент, все его уровни, что, на наш взгляд, затрудняет разграничение требований к лидеру организации и к лидерам подразделений в организации.

На сайте Национального агентства развития квалификаций Российского союза промышленников и предпринимателей размещен утвержденный Профессиональный стандарт «Управление организацией»<sup>2</sup>. Основные цели управления организацией как вида экономической деятельности распределены по четырем уровням, причем нижний — 5-й уровень — разделен на два подуровня. Эти цели очевидно разные, выглядят они следующим образом:

На 8-м квалификационном уровне:

- *получение максимальной отдачи для акционеров и стейкхолдеров в долгосрочном развитии организации.*

На 7-м квалификационном уровне:

- *обеспечение жизнеспособности и эффективного развития организации.*

На 6-м квалификационном уровне:

- *управление видами (направлениями) деятельности организации для достижения стратегических целей.*

На 5-м квалификационном уровне:

- *Подуровень 2 — управление деятельностью подразделений для достижения функциональных целей организации.*

- *Подуровень 1 — управление оперативной деятельностью подразделения для эффективного выполнения задач.*

<sup>1</sup> Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М., 2004. С. 5.

<sup>2</sup> URL: [http://www.nark-rspp.ru/?page\\_id=215](http://www.nark-rspp.ru/?page_id=215) (дата обращения: 29.11.2013).

организацией на разных уровнях, различны.

Стратификационный критерий разделения лидерства на типы «работает» следующим образом: мы должны ответить на вопрос, связано ли изменение типа лидерства с изменением страты, в которой пребывает работник, или нет. Если страта меняется, то по критерию стратификации правомерно говорить об изменении типа лидерства, если нет, то речь идет о принадлежности работников к одному и тому же типу лидерства. Напомним, что **страта** — социальный слой, группа людей, объединенная каким-либо общим социальным признаком (имущественным, профессиональным, уровнем образования, властью, престижем и т.д.)<sup>1</sup>.

На наш взгляд, по этим двум основаниям — страте и уровню в иерархии управления — правомерно выделить следующие основные группы (типы) лидерства в организациях:

- *лидерство по отношению к целой организации* (руководство организацией, топ-менеджмент), что соответствует уровням квалификации 8–6 в профессиональном стандарте «Управление организацией»;

- *лидерство в подразделении* (руководители или менеджеры отделов, цехов, проектов, рабочей группы на среднем уровне менеджмента, т.е. мидл-менеджмент), что соответствует уровню квалификации 5, подуровень 2;

- *лидерство в группе исполнителей, рядовых работников*, рабочих (старшие специалисты, мастера производственных участков, бригадиры производственных бригад, т.е. супервайзеры), что соответствует уровню квалификации 5/1;

- обоснованным считаем выделение такого фундаментального вида лидерства, как *лидерство в профессии*.

**Лидеры 1-го типа — лидеры организаций.** Сфера их деятельности — миссия, стратегия развития, видение будущего, цели, философия, принципы организации, а также философия, принципы, политика в области персонала. Они стремятся к тому, чтобы в организации были совершенные средства труда, организация и условия труда, техника и технология, управление, достаточное количество ресурсов, бенчмаркинг, управление знаниями и т.п. В идеале общее их стремление — превратить свою компанию в обучающуюся, лидерскую, инновационную организацию. От них требуются компетенции менеджера, высокий эмоциональный интеллект, умение быть эффективным лидером команды. Постоянные изменения в современном мире требуют от них не только адекватности текущему состоянию внешней и внутренней среды организации, но и прогностических качеств, опережающего активного мышления, а следовательно, заботы о развитии своего трудового потенциала.

**Лидеры 2-го типа — руководители среднего звена организаций** — должны направлять свои усилия на более краткосрочные и непосредственно связанные с выполнением текущих заданий действия. Состав выполняемых функций соответствует набору функций менеджера (ана-

<sup>1</sup> Большой словарь по социологии. URL: <http://www.rusword.com.ua> (дата обращения: 29.11.2013).

стимулирование, лидерство, контроль, координация, регулирование, коррекция работ) и дополняется требованиями высокого эмоционального интеллекта и навыками лидерства в команде. От них требуется и непрерывное развитие своего трудового потенциала, чтобы постоянно поддерживать авторитет профессионала и уметь оказать нужную работнику поддержку.

**Лидеры 3-го типа — супервайзеры**, которые выполняют функцию посредников между работающим персоналом и руководством. Супервайзер организует работу на местах, распределяет задания и контролирует результат, после чего отчитывается перед своим начальством за своих подчиненных. Еще одно определение: супервайзеры — непосредственные наставники рядовых работников, руководители низшего уровня; они выполняют отдельные управленческие функции типа оперативного планирования, организации деятельности подчиненных, текущего контроля за результатами, корректировки деятельности, коучинга, учета, в некоторой степени стимулирования работников.

В России широко используется понятие «бригадир». Бригадиры возглавляют производственные и иные бригады. **Бригадир производственной бригады** — передовой квалифицированный рабочий, обладающий организаторскими способностями и пользующийся авторитетом у членов бригады. При включении в состав укрупненной бригады мастера руководство бригадой возлагается на мастера. Если состав бригады не предусматривает должность мастера, а включает других инженерно-технических работников, то руководство такой бригадой может возлагаться на одного из них<sup>1</sup>.

Лидеры 2-го и 3-го типа имеют много общего в части компетенций и выполняемых задач, но их принципиальное различие в статусах: второй тип — это руководители, менеджеры по названию должностей и по сути выполняемых функций, относящиеся к категории «руководители». Лидеры 3-го типа не являются менеджерами, они, по сути, «старшие работники», а некоторые руководящие функции делегированы им начальством в качестве обогащения их труда, в качестве вознаграждения за высокую квалификацию или по иным основаниям. Важным является не столько название должности (всем известно, что менеджерами сейчас называют и продавцов-консультантов, и агентов, и бригадиров), сколько базовая должность по существу выполняемых функций (старший инженер имеет базовую должность «инженер» и наряду с обязанностями инженера выполняет обязанности по наставничеству, коучингу в своей группе инженеров; бригадир выполняет обязанности рабочего и обязанности руководителя бригады, причем иногда не назначается, а выбирается самими рабочими).

<sup>1</sup> Типовое положение о производственной бригаде, бригадире, совете бригады и совете бригадиров (с изменениями на 18.11.1986). Утверждено постановлением Госкомтруда СССР и Секретариата ВЦСПС от 30.03.1984 № 91/6-24.

Развитие собственного трудового потенциала также должно быть предметом их заботы. По-видимому, этот тип лидерства следует разделить по критерию требующейся квалификации на два подтипа: супервайзеры-специалисты и супервайзеры-рабочие.

**Лидер 4-го типа — лидер в своей профессии**, лучший в исполнении своих непосредственных обязанностей среди исполнителей аналогичных функций. Уровень лидерства в профессии для рядовых работников может быть разным: лучший в подразделении, лучший в организации, лучший в отрасли, лучший в стране, лучший в мире. Такой лидер является авторитетным специалистом, экспертом в своей профессии, способным давать оценку происходящему в рамках своей деятельности и выступать в качестве консультанта.

Лидером в профессии, с одной стороны, должен быть любой менеджер на своем рабочем месте, т.е. любой менеджер должен быть или стремиться быть лучшим менеджером своего уровня; с другой стороны, есть масса «рядовых», «простых» работников, не исполняющих менеджерские функции, но являющихся или стремящихся к лидерству в своей сфере деятельности, делающих так называемую «профессиональную карьеру». Привлечение в свой штат работников такого уровня на все ключевые должности, достижение такого положения, когда в организации собраны лучшие игроки из всех, доступных на рынках труда, является важнейшей задачей современных инновационных, обучающихся и лидерских организаций. При этом в качестве источника удовлетворения потребностей в персонале высшего качества рассматривается глобальный рынок труда.

Внутри каждого такого обобщенного типа лидерства имеет место огромное разнообразие подтипов, но отличия между ними не носят фундаментального характера, переход из одной подгруппы в другую внутри обобщенной лидерской группы не всегда влечет изменения страты, в которой пребывает работник.

Исследование лидерства требует также определенности в части такого параметра, как вид труда в зависимости от его содержания: 1. Умственный труд и физический труд. 2. Простой и сложный труд. 3. Функциональный и профессиональный труд. 4. Репродуктивный и творческий труд. По этому критерию целесообразно выделение ряда подтипов лидерства в каждом уровне, но такая детализация требует большего углубления, конкретики, что не входит в задачи данного курса.

Лидерство, как и менеджмент, да и любая другая профессия, может осуществляться на широком диапазоне качества исполнения: от «тянуть лямку» до талантливой или выдающегося исполнения роли лидера.

Кстати, прогрессивная современная концепция «лидерской» организации соотносится с идеей лидерского поведения на каждом рабочем месте в направлении достижения максимальной эффективности для организации и максимального развития и удовлетворенности трудом самого работника.

Четыре статусных уровня лидеров в организации проиллюстрированы на рис. 1.4.

<p><b>Лидер 1-го уровня лидер организации или направления деятельности.</b> Персонализирует организацию в целом или в части отдельной ключевой сферы деятельности. Организует разработку миссии, видения будущего, стратегии развития, целей, философии, принципов организации, взаимодействие частей. Стремление обеспечить стабильное развитие организации. В идеале, превратить свою компанию в обучающуюся, лидерскую, инновационную, конкурентоспособную организацию</p>	<p><b>Лидер 2-го уровня: руководитель среднего звена организации.</b> Направляет свои усилия на более краткосрочные и непосредственно связанные с выполнением текущих заданий действия. Состав выполняемых функций соответствует набору функций менеджера соответствующего подразделения</p>	<p><b>Лидер 3-го уровня: супервайзер, «старший и (или) ведущий работник», бригадир.</b> Организует работу на местах, распределяет задания и контролирует результат, отчитывается перед своим начальством за своих подчиненных. Непосредственный наставник рядовых работников</p>
<p><b>Лидер 4-го уровня (основа любого эффективного лидерства): лидер в профессии, лучший профессионал.</b> Лучший в исполнении своих непосредственных обязанностей среди исполнителей аналогичных функций: лучший в подразделении, лучший в организации, лучший в отрасли, лучший в стране, лучший в мире. Авторитетный специалист, эксперт в своей сфере деятельности, консультант</p>		

**Рис. 1.4. Четыре статусных уровня лидерства в организации**

### **1.3.2. Особенности лидерства в России и траектории лидера**

Отметим некоторые особенности лидерства в России, определяющие его уникальность и не позволяющие механически переносить на российскую почву методы, представления, модели, инструменты лидерства из зарубежных стран и компаний.

В общем:

- Политическая, экономическая, социальная и техническая среда России не аналогична ни одной развитой западной или восточной стране, разработавшей всемирно известную модель менеджмента или лидерства.
- Системообразующие и системоукрепляющие факторы обеспечения жизни, деятельности и развития организации в России, такие как научно-методическое, правовое, материально-техническое, организационно-экономическое, финансовое, кадровое, информационное, социально-психологическое, также имеют отличия от любой сравниваемой страны или зарубежной организации.
- Менталитет, т.е. отличительные черты и качества социальных и профессиональных групп, в России также уникальны.

• По-видимому, в России имеется бóльшая, чем на Западе, неадекватность моделей, теорий, идеалов и реальности.

• Бóльшее внимание уделяется эмоциональному фактору в поведении, зачастую в ущерб рациональному, и часто именно эмоциональное оказывает бóльшее влияние на принимаемые решения, оценку результатов и поведения.

• Наличие многих групп интересов и возможностей у них для оказания влияния на бизнес, бюджеты всех уровней, зачастую в ущерб интересам общества.

• Явное засилье в управлении индивидуального и группового эгоизма.

• Слабость государства как источника и гаранта соблюдения правил и поддержания порядка, жизнь на основе «понятий».

• Неуверенность в перспективах и их неясность. Если грамотный менеджер понимает смысл и роль миссии организации, стратегии ее развития, видения будущего, грамотно поставленных целей, то современные российские руководители зачастую просто не знакомы с основами компетентного менеджмента. В этом контексте в России «много менеджеров, но мало менеджмента», в том числе на уровне страны.

Это не значит, что весь зарубежный опыт следует отвергнуть: многие результаты исследований, методы, подходы, инструменты, представления, модели, образы могут быть использованы в качестве источника для творческого осмысления и адаптации к российской специфике. Следует избегать лишь некомпетентного, ненаучного копирования и необоснованного восторга по поводу «их» успехов. Один из законов грамотного управления — стремиться как можно лучше, глубже понимать систему, которой ты берешься руководить, при всей ее сложности, уникальности, неполной познаваемости, динамичности развития.

Какова может быть траектория жизни, приводящая человека на позицию лидера или просто демонстрирующая такую возможность?

Приведем несколько вариантов последовательных событий и условий, способных привести или закрыть работнику путь на позицию лидера группы.

1. Однократное, ситуативное, случайное проявление лидерского поведения в некой ситуации («Лидер на минуту»: проявление инициативы, удачное предложение пути выхода из неопределенной ситуации, способа решения проблемы) — закрытие перспективы к лидерству в данной группе в силу организационных, социально-психологических, личностных и компетентностных факторов. К примеру, «адвокат дьявола» может, благодаря своей вьедливости и вниманию к мелочам, значительно повысить качество решения, но не займет позицию лидера.

2. Аналогично однократное, ситуативное, случайное проявление лидерского поведения в некой ситуации («Лидер на минуту»: проявление инициативы, удачное предложение пути выхода из неопределенной ситуации, способа решения проблемы) — наличие мотивации у работника и условий для лидерства (потребность группы в лидере и вакансия на позиции лидера) — закрепление на позиции лидера в процессе распределения ролей

согласия группы на некие компромиссные условия взаимодействия с лидером, либо примирения с недостатками лидера, либо развития лидером собственных качеств, способствующих закреплению на позиции лидера — лидерство в группе как относительно постоянная роль и позиция, статус.

3. Приобретение или наличие авторитета (например, компетентность в необходимой для принятия решения руководством области) — центро-стремительный этап карьеры и (или) осознание мотивации к лидерству — продвижение на вакансию лидера при ее наличии.

4. Аналогично приобретение авторитета — получение возможности приобретения опыта в роли лидера — негативная самооценка его результатов — закрепление стремления к лидерству в профессии.

5. Приобретение авторитета — отсутствие мотивации к лидерству, руководству — закрепление на позиции лидера в профессии.

6. Приобретение авторитета — наличие мотивации к лидерству — отсутствие вакантной позиции лидера — превращение в «серого кардинала» при слабом формальном лидере или в неформального лидера с направленностью на достижение своих целей (отрицательное поведение для организации) или целей организации (положительное поведение для организации).

7. Лидерство как идефикс, цель жизни с детства (наличие мотивации, склонностей, идеала лидера, возможен субъективизм и максимализм, переоценка себя, созерцательный или активный подход к идеалу, самоподготовка, самоменеджмент) — при удачном стечении обстоятельств карьера лидера, при неудачном стечении обстоятельств — разочарование, крушение надежд, сомнения в смысле жизни.

Данный набор событий не исчерпывает варианты, предлагаемые реальной жизнью, но в любом, самом неблагоприятном варианте можно найти вполне достойный путь к лидерству в профессии.

Не следует забывать, что карьера лидера, как и карьера менеджера, может развиваться в соответствии с законом Паркинсона, «вплоть до достижения им уровня своей некомпетентности».

В общем, на перспективу занять позицию лидера влияют два обширных, сложных и уникальных по своему составу и содержанию фактора: обстоятельства (ситуация) и собственные качества человека (профессиональные и личностные).

### **1.3.3.Обобщенная ситуационно-компетентностная модель лидеров 1-, 2- и 3-го уровня**

Успех лидера определяется адекватностью его качеств и поведения условиям внешней среды. На наш взгляд, в общем виде модель системы факторов, обеспечивающих успех лидера, можно представить так, как это показано на рис. 1.5.

Успех лидера связан с его должностью и ситуацией, в которой находится руководимая им группа, организация. По существу, идеальные лидеры 1-, 2- и 3-го уровней — это специалисты высшей квалификации, обладающие системным мышлением, высокими моральными качествами, эмоциональным интеллектом и навыками в области командообразования и поддержа-



**Рис. 1.5. Факторы успеха лидера (компетентностная, или ситуационно-компетентностная модель лидерства, пятиугольник факторов лидерского успеха)**

ния высокой продуктивности команды. Основная специальность лидеров 1- и 2-го уровней — менеджмент со специализацией, соответствующей занимаемой должности (производственный, финансовый, инновационный и т.п.). Основная специальность лидеров 3-го уровня также соответствует его должности.

Системное мышление, согласно определению в профессиональном стандарте, — это совокупность умственных процессов, лежащих в основе познания, характеризующихся комплексным, системным подходом к образованию суждений и умозаключений (путем анализа и синтеза понятий): способность комплексно анализировать и оценивать имеющуюся информацию, делать прогнозы развития.

Высокие этические стандарты, нравственные императивы лидера должны служить оценочными критериями правильности принимаемых им решений, осуществляемых действий. Лидеру необходимо осознавать и нести ответственность за ведомых им людей.

Высокий эмоциональный интеллект обозначает наличие комплекса таких качеств, как самоосознание, понимание и управление собственными эмоциями и эмоциями других людей, наличие расположенности к людям и коммуникативности.

Умение управлять развитием группы подчиненных вплоть до формирования высокопродуктивной команды, поддерживать такую продуктивность в течение времени, пока ее задачи не выполнены, привести в действие креативность членов группы и команды в целом, является той вершиной лидерства, к которой следует стремиться.

Определение состава и степени выраженности лидерских качеств для конкретного лидера в конкретной организации, создание портрета



мых лидерских компетенций может быть осуществлено в процессе взаимодействия специалистов в сфере профессиональной деятельности лидера и в области управления персоналом, а измерение качеств может основываться на выбранных из множества методов и инструментов, которыми располагают современные гуманитарные науки.

Эффективный с точки зрения организации и с точки зрения соратников лидер-менеджер, в идеале, должен обладать компетенциями, т.е. знаниями, умениями, навыками профессионала высокого уровня в пределах своих полномочий, а также обладать способностями системно мыслить, основывать свои действия и решения на высоких этических стандартах и развитом эмоциональном интеллекте, владеть навыками формирования, поддержания продуктивности и развития команды и работы в команде. Эти компетенции реализуются в условиях конкретной организации, на рабочем месте лидера, с учетом текущей ситуации и перспектив развития организации и коллектива подчиненных ему людей.

### **1.3.4. О компетенциях лидеров по профессии (4-й уровень)**

Лидеры по профессии, или лидеры 4-го уровня, являются желанными членами любой организации, любой команды. Благодаря их высочайшему профессионализму их вклад в решение деловых задач команды исключительно ценен и высок. В составе моделей карьерного продвижения встречается такая форма, как «центростремительная карьера». Это означает, что квалификация субъекта настолько высока и общепризнанна, что его приглашают в качестве эксперта на собрания и обсуждение проблем руководителей высшего звена, где его мнение уважительно выслушивается и принимается как исключительно полезное. Такой эксперт не обязательно занимает руководящую должность, хотя приглашение на собрания руководства в качестве специалиста может в будущем повлечь предложение занять более высокую должность. Однако не все специалисты, консультанты, эксперты ценят власть, не все готовы нести ответственность за других людей, понимая, что за это придется расплачиваться ущемлением возможностей наращивать собственный профессионализм.

Лидерам 4-го уровня, несомненно, нужны навыки асертивности, презентаций, умения «продавать идеи», аргументировать достоинства своих предложений и обосновывать их эффективность, определять и «выбивать» необходимые ресурсы, общаться с вышестоящими работниками. Они должны определить свою роль в команде и наращивать свои сильные стороны, чтобы оставаться востребованными в течение длительного времени, а лучше всего, всегда.

## **1.4. Функционально-компетентностная модель лидерства**

### **1.4.1. Ключевые задачи лидеров**

Лидеры-менеджеры разного уровня в организациях должны выполнять в чем-то схожие, в чем-то разные обязанности, они наделяются для этого полномочиями, имеют соответствующие права и ответственность. Конкрет-

более обязанности менеджера, исполняющего обязанности в конкретной организации, вытекают из Квалификационной характеристики соответствующей должности<sup>1</sup> и определяются его должностной инструкцией. Положением о возглавляемом им подразделении.

В чем же состоят функции лидеров-менеджеров разного уровня, какие задачи они решают?

В общем случае они должны распознавать и решать проблемы и принимать решения в рамках своих полномочий. В первую очередь, заботясь о всестороннем развитии своих соратников, все лидеры должны постоянно заниматься саморазвитием своего трудового потенциала. Любой лидер должен быть на высоте в повседневной деятельности. Он должен владеть компетенциями в соответствии с профессиональным стандартом, квалификационной характеристикой лидера и его должностной инструкцией или функционалом.

**Лидеры 1-го типа (топ-менеджеры)**, можно сказать, должны приводить в действие общеорганизационные факторы, определять, поддерживать и развивать следующие общие сферы жизни и деятельности организации:

— обеспечение высокого качества и эффективного воздействия на группы интересов таких факторов влияния, как миссия, стратегия развития, видение будущего, цели, философия, принципы организации, политика в области персонала;

— стремление к тому, чтобы в организации были совершенные средства труда, организация и условия труда, техника и технология, управление, достаточное количество ресурсов, бенчмаркинг, управление знаниями и т.п. при общем стремлении к идеалу — инновационной, обучающейся, лидерской организации.

**Лидеры 2-го и 3-го типа** должны направлять свои усилия на более краткосрочные и непосредственно связанные с выполнением текущих заданий действия.

**Лидеры 4-го типа, т.е. лидеры по профессии** должны также заниматься развитием своего трудового потенциала прежде всего в интересах своей организации, используя возможности организации и мобилизуя собственные ресурсы. Они на наивысшем уровне должны владеть компетенциями в соответствии с профессиональным стандартом, квалификационной характеристикой и его должностной инструкцией.

Лидеры 1-, 2- и 3-го уровней, как правило, исполняют в организациях функции менеджеров в соответствии с их должностными позициями. Мы уже отмечали, что в идеале лидер должен быть и духовным «водителем» своих подчиненных, и эффективным исполнителем своих обязанностей менеджера. Заметим, что оценка эффективности лидера и менеджера осуществляется разными субъектами (индивидами и группами), имеющими разные критерии эффективности. Эффективность менеджера чаще всего определяется с позиции руководителей организации, эффективность лидера оценивается его группой, подчиненными ему сотрудниками.

<sup>1</sup> См.: Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

ках, но эффективный лидер-менеджер умудряется быть эффективным и с точки зрения организации, и с точки зрения подчиненных. Эта сложная проблема решается каждым лидером по-своему, с опорой на собственные компетенции, эрудицию, человеческие качества, трудовой потенциал и т.п., на основе собственной оценки ситуации.

#### 1.4.2. Схема функционально-компетентностной модели лидерства

Рассмотрим подробнее области деятельности идеальных лидеров организации, осуществляемой в отношении своих последователей, соратников, членов руководимой ими группы. Обобщенной целью этого направления деятельности можно считать благополучие членов группы при достижении целей организации. Лидеры, исполняющие функции менеджеров 1-, 2- и 3-го уровней и занимающие соответствующие должностные позиции, в области управления своими сотрудниками должны обладать знаниями, умениями и способностями применять такие группы функционально определяемых компетенций, как это показано на рис. 1.6. Основные элементы этой модели в более ранних изданиях рассматривались в составе концепции развивающего управления персоналом<sup>1</sup>.

Приведем основные исходные предпосылки такого представления функционально определяемых компетенций лидера: 1) организация, ее группы и все отдельные сотрудники как живые системы стремятся к развитию, и в этом стремлении их интересы совпадают; 2) развитие организации есть результат развития ее персонала всех уровней; 3) специалисты по управлению персоналом выступают в роли методистов, экспертов, консультантов; 4) члены группы лидера — часть главного достояния организации, ключевой фактор достижения целей организации; 5) благополучие каждого сотрудника — это субъективное ощущение сотрудника, из чего проистекает необходимость индивидуального подхода; 6) благополучие сотрудника — состояние, поддающееся управлению, т.е. состояние благополучия, как и потребности человека, можно формировать, организовывать, контролировать, увязывать с благополучием организации.

Заметим, что в конкретной организации каждый лидер может строить свою деятельность как с опорой на любую из приводимых в этом учебнике моделей, так и на их сочетании, а также на основе собственных моделей, отражающих его собственные представления об объект-субъектах воздействия и формах воздействия на них, приводящих к ожидаемым результатам, ожидаемому поведению. При научном системном подходе все включаемые в состав модели элементы должны восприниматься как взаимосвязанные и оказывающие друг на друга влияние. Выбрав по тем или иным соображениям некий фактор, программу, условие в качестве ключевого или первоочередного, лидер, обладающий системным мышлением, должен будет рассмотреть и эти взаимосвязи и спрогнозировать влияние своих действий на остальные элементы модели.

<sup>1</sup> Спивак В. А. Организационное поведение. М., 2011; *Его же*. Управление персоналом. М., 2009; *Его же*. Управление персоналом для менеджеров. М., 2007.

цели и ряд элементов данной модели лидерства, являющейся основой логики построения данного учебника: элементы компетентностной модели рассмотрены в соответствующих разделах. В частности, в параграфе 6.2 показаны особенности целеполагания, командообразования, формирования социально-психологического климата (СПК). В разделе 8 речь идет о мотивации работников к труду, в гл. 9 — о конфликтах, в том числе проявляющихся в форме дискриминации.

По существу, все элементы любой из моделей исследованы в многочисленных информационных источниках, включая учебники по управлению персоналом, управлению человеческими ресурсами, экономике труда, организационному поведению, менеджменту, организационной культуре и т.п. Так, блок видов деятельности, составляющих содержание соучастия лидера-менеджера в качестве заказчика и оценщика результатов реализации традиционных функций по управлению персоналом, подробно исследуется в любой книге по управлению персоналом или управлению человеческими ресурсами.

Тем не менее приведем краткие комментарии к некоторым из включенных в состав данной модели элементам.

### 1.4.3. Особые функции лидеров 1-го уровня

#### Миссия, философия, принципы организации

Миссия организации определяет в общем виде смысл существования организации.

В солидной компании, как правило, имеются достаточно четко фиксируемые философия, принципы деятельности и политика организации в целом, а также *философия в области персонала, принципы и основы кадровой политики*, устанавливающие точку зрения на персонал и определяющие средства, используя которые, компания стремится к достижению базовых целей. Часто компании разрабатывают *кодексы поведения сотрудников*, элементы которого пропагандируются, воспроизводятся, рассматриваются в качестве критериев оценки деятельности.

Приведем формулировку миссии американской компании (банка) «Сан Бэнкс»:

«Миссия компании "Сан Бэнкс" заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании»<sup>1</sup>.

В этой формулировке очевидна ориентация банка на обеспечение интересов трех групп клиентов: акционеров, сотрудников. Вытекающие из миссии цели, как правило, — конкретные, прагматические, выражаемые в виде

<sup>1</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента. М., 1992. С. 264

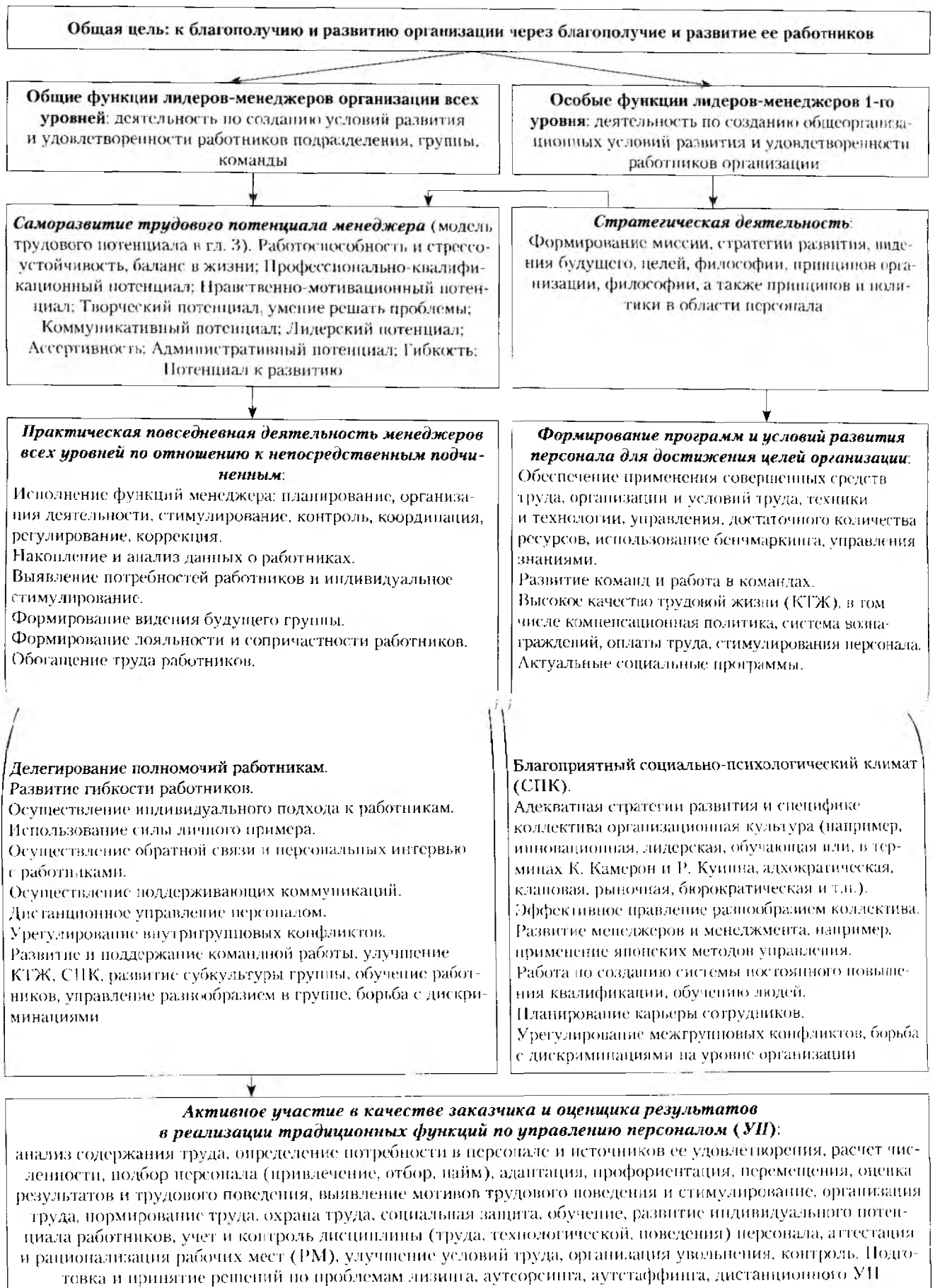


Рис. 1.6. Функциональная, или функционально-компетентностная модель лидера-менеджера 1–3-го уровней

ный капитал до 15% за вычетом налогов в течение пяти лет» — это в адрес акционеров, «Ввести в действие предоставленные такой-то новой услуги», «Увеличить доход на такие-то виды депозитов до столько-то процентов годовых» — это в адрес клиентов, «Осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1998 г. при издержках, не превышающих 200 долл. на одного обучающегося», «Повысить размер часовой тарифной ставки на столько-то центов» — это в адрес сотрудников, «Принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет» — это в адрес общества.

*Философия управления персоналом* как науки и практики представляет собой совокупность основополагающих принципов реализации этого специфического направления в управлении организацией (если опираться на одно из значений понятия «философия» в Словаре русского языка С. И. Ожегова)<sup>1</sup>.

Философия, на наш взгляд, определяет подход к персоналу, степень его ценности для организации, его восприятие руководством компании, кем считают руководители своих работников. Здесь достаточно широкая палитра мнений, определяющих политику в области персонала, методы влияния на людей: от точки зрения «работники — простые винтики» до точки зрения «персонал — основное достояние организации, определяющий фактор выживания и конкурентоспособности организации».

Переходя к сущности понятия «принципы» в управлении персоналом, отметим, что общие уместные в данном случае значения его (от лат. — *начало, основа*) — 1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т.д.; 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.

Принципиальной основой управления персоналом могут и должны служить принципы отношения к человеку и наемному работнику, которым обязано следовать все цивилизованное сообщество и которые изложены во Всеобщей декларации прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948)<sup>2</sup> и Международных Пактах о правах человека (одобрены Генеральной Ассамблеей ООН 16.12.1966)<sup>3</sup>. Эти принципы положены в основу Конституций стран — членов ООН, в частности, российской.

*Принципы управления персоналом* на современном этапе развития цивилизации и общества целесообразно определить следующим образом: 1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд; 2) системность в восприятии объектов исследования

<sup>1</sup> См.: Ожегов С. И. Словарь русского языка. С. 740.

<sup>2</sup> URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/declarations/declhr.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/declhr.shtml) (дата обращения: 29.11.2013).

<sup>3</sup> URL: [http://www.un.org/ru/documents/decl\\_conv/conventions/pactpol.shtml](http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pactpol.shtml) (дата обращения: 29.11.2013).

и управлений и факторов, влияющих на поведение объектов. Основываясь на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а *каждого работника* — как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим; 4) профессионализм, предполагающий у менеджеров и работников служб Управления персоналом наличие адекватного образования, знаний и навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия; 5) опора при управлении персоналом на Закон; 6) персонал — главное достояние организации. Кстати, для практического употребления нецелесообразно провозглашать много принципов: они в этом случае плохо запоминаются и приобретают тенденцию противоречить друг другу.

В Европе действуют соответствующие демократические основные нормы в виде «Хартии основных социальных прав трудящихся» («Социальная хартия ЕС»)¹. Содержание «Социальной хартии ЕС» — это нормативные утверждения, общие нормативные аксиомы, которые могли бы войти в свод основ трудового социального законодательства России, но представляется сомнительной возможность обеспечения их соблюдения.

### Видение будущего

Без видения будущего организация становится неуправляемой. Сам факт пребывания в бизнесе обычно означает, что у руководителя была *определенная идея* и уверенность в себе, достаточная для ухода из спокойной ниши наемного труда и основания собственного дела.

Видение будущего должно воодушевлять сотрудников организации.

В видении будущего должны быть отражены перспективы развития организации, особенно касающиеся различного рода трансформаций: слияние, поглощение, реструктуризация, реорганизация и т.п. Трансформации следует обосновать солидными аналитическими исследованиями, убедительно доказывающими их необходимость каждому представителю группы интересов.

Каждая группа интересов должна в видении найти свой интерес и представить возможности и источники его обеспечения, так что, наверно, видение будущего следует сопровождать проработкой и доведением до всех групп интересов стратегии развития организации (в вариантах).

Видение будущего должно обладать тремя следующими характеристиками.

1. *Участие левого и правого полушарий.* Эффективному видению необходимо содержать цели, задачи и способы их выполнения (левополушарные компоненты), а также метафоры, образный язык и эмоциональные средства (правополушарные компоненты). Оно должно задействовать как

¹ URL: <http://idetperformance.com/fundamentalnye-problemy-razvitiya-ekonomiki-es/511-socialnaya-xartiya.html> (дата обращения: 29.11.2013).

участников команды.

2. *Интерес.* Видение должно возбуждать интерес, содержать вызов. Видение не просто заставляет людей думать, оно заставляет думать по-новому. Видение эффективных лидеров задает интересные привлекательные перспективы, нарушает порядок вещей или облегчает достижение целей.

3. *Выразительность и принципы.* Эффективные видения следует основывать на базовых ценностях, в которые члены команды верят и к которым у них восторженное отношение. Следовательно, принципы, лежащие в основе видения, должны быть и личными принципами членов команды. Видение, базирующееся на «росте продуктивности», куда менее привлекательно, чем видение, в основе которого лежит «изменение жизни людей».

Приведем в качестве примера формулировку видения будущего, разработанную для сотрудников *Apple Computer Company* Джоном Скалли, бывшим тогда ее директором-распорядителем:

*«Все мы участвуем в путешествии, цель которого состоит в создании экстраординарной корпорации. То, что мы замыслили, не делалось еще нигде и никогда... Мы хотим, чтобы компьютер был у каждого... Мы хотим изменить этот мир. Персональные компьютеры нужны будут на работе, в учебных заведениях и дома. Люди Apple меняют устоявшуюся парадигму. Мы хотим стать катализатором исследований новых путей для людей. Apple стремится к созданию потрясающих продуктов, обладающих массой достоинств... Нам открываются такие дали, о которых мы не дерзали и мечтать»<sup>1</sup>.*

### Качество трудовой жизни

Среди категорий показателей, называемых американским ученым Скоттом Д. Синком в качестве способных отразить конечные результаты деятельности организации, есть обобщенный параметр «качество трудовой жизни»<sup>2</sup> (КТЖ). Он характеризует уровень благоприятствования с точки зрения работника общего рабочего окружения организации<sup>3</sup>. Этот параметр отражает восприятие людьми таких аспектов условий труда и жизни в организации, как:

- удовлетворенность трудом;
- удовлетворенность стимулированием, системой вознаграждений;
- удовлетворенность руководством;
- удовлетворенность своим пребыванием в коллективе;
- наличие чувства безопасности: степень социальной защищенности, безопасность труда, минимизация стрессов;
- уверенность работников в своем будущем;
- удовлетворенность нормированием и организацией труда;
- степень открытости коммуникаций;
- удовлетворенность продвижением по карьерной лестнице;

<sup>1</sup> См.: *Вэттен Д., Камерон К.* Развитие навыков менеджмента. С. 597.

<sup>2</sup> *Синк Д. С.* Управление производительностью. М., 1989. С. 274—275.

<sup>3</sup> *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб., 2000. С. 258—267



— гордость за свою организацию и т.д.

Основные усилия по повышению КТЖ зачастую акцентируются на улучшении рабочей среды, повышении уровня квалификации сотрудников, снижении профессиональных стрессов и развитии отношений «работчик — менеджмент».

Вопросы формирования благоприятной психологической атмосферы, снижения уровня стрессов, повышения работоспособности персонала, уровня безопасности труда рассматриваются современными компаниями в качестве приоритетных. И это направление заботы о работниках имеет совершенно определенную экономическую подоплеку. Известно, что стресс, утомление на работе вызывают не только снижение производительности труда, но и приводят к дополнительным издержкам для работодателя.

Повышение КТЖ означает гуманизацию рабочей среды и является попыткой удовлетворения как основных человеческих потребностей, так и потребностей более высокого порядка.

### **Справедливость вознаграждения**

Восприятие стимулирования, в частности, размера оплаты труда, зависит от многих факторов. Один из них — субъективное восприятие уровня затрат и оплаты в сравнении с субъективной же оценкой затрат и вознаграждения других. За точку сравнения может быть принят средний уровень заработной платы в стране или отрасли, регионе, соседней организации, соседнем подразделении, на соседнем рабочем месте.

Сложная проблема — восприятие и реакция на разрыв в уровне оплаты труда между рядовыми работниками и руководством.

Разнообразные формы льгот и социальной защиты, учитывающие многочисленные потребности людей, предоставляет своему персоналу международная корпорация «Миннесота, Майнинг энд Мэнюфэчуринг Компани» (компания ЗМ)<sup>1</sup>.

Перечислим формы материального вознаграждения, имеющего место в корпорации ЗМ, а также предусмотренные корпорацией и соответствующим образом организованные формы дополнительных стимулов, касающиеся удовлетворения различных потребностей работников.

*Материальные вознаграждения:* бонусы, участие в прибылях, реализация планов дополнительных выплат, отсроченные платежи (по кредитам и сбережение доходов), участие в акционерном капитале.

*Дополнительные стимулы:* предоставление работникам машин компании, оплата транспортных расходов работников; предоставление субсидий на питание; предоставление скидок на покупку товаров фирмы; оказание помощи в получении образования, обучении, в том числе по оплате расходов на образование и через стипендиальные программы; поддержка ассоциации получения кредитов; поддержка и предоставление права

<sup>1</sup> Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., 1993. С. 71.

и других клубах, помощь в организации загородных поездок и пикников; развитие и предоставление различных консультативных услуг; организация и проведение медицинских обследований, медицинского и стоматологического обслуживания; организация соревнования работников отдельных служб, в частности, службы сбыта; различные виды страхования: жизни, от несчастных случаев, членов семей работников (индивидцев); оплата краткосрочной и долгосрочной временной нетрудоспособности и невыходов на работу по болезни и некоторым иным причинам; организация сберегательных фондов, управления сбережениями работников; реализация пенсионных программ, программ обеспечения эффективного проведения отпуска и выходного дня.

В книге Патриции Зингхейм и Джея Шустера «Плати людям правильно!»<sup>1</sup> приводятся шесть принципов организации вознаграждения, следование которым способствует достижению целей компании и создаст у работников ощущение справедливости в оплате труда и удовлетворенности вознаграждением.

*1. Создавать такую практику вознаграждения, которая выглядела бы позитивной и естественной.*

Лидеры заблаговременного должны позаботиться о том, чтобы довести до людей причины и прояснить их по поводу изменений вознаграждения, а также показать их выгоды (для рабочей силы и компании). Необходимо вовлекать людей в процесс изменений, добиваясь от них понимания, принятия и преданности делу перемен.

*2. Соотносить вознаграждение с целями бизнеса, чтобы обеспечить взаимовыгодное партнерство.*

И компания, и люди ищут для себя пользы от своих взаимоотношений. Люди, вносящие вклад в достижение общих целей, хотят иметь свою долю общего успеха. Чтобы реализовать идею сбалансированного взаимовыгодного партнерства («выигрыш — выигрыш»), компания должна предоставить четкие ориентиры, людям необходимо обеспечить прирост тех показателей, которые имеют ценность для компании, а компании следует подкрепить достижение этих показателей вознаграждением.

*3. Расширить границы видения у людей.*

Увлечите людей задачей расширения своего видения, чтобы они понимали, как они влияют на результаты своей рабочей команды, группы, бизнес-единицы и компании. Сделайте так, чтобы люди понимали, как их работа влияет на ощущения клиента, и как она удовлетворяет его потребности. Следует сделать так, чтобы каждый стал хорошо осведомленным участником достижения общего успеха.

*4. Интегрировать вознаграждения.*

Необходимо применять каждый вид вознаграждения наилучшим образом. Определяя размер общего вознаграждения, следует использовать общие перспективы развития бизнеса не только для собственно оплаты.

<sup>1</sup> Zingheim P. K., Schuster J. R. Pay People Right! Breakthrough Reward Strategies to Create Great Companies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000. P. 5.

но и для всей системы вознаграждения — ориентирован на ценность рабочей силы нужно за счет использования общего вознаграждения.

5. *Вознаградить за постоянную составляющую той ценности, которую индивид представляет собой для компании, за счет базовой оплаты (тарифной ставки).*

Надо реализовать базовую ставку для вознаграждения трех измерений индивидуальной ценности: (1) навыков и квалификации, с помощью которых индивид достигает результатов, нужных компании; (2) стабильно высоких достижений индивида за прошлый период, выраженных либо в форме индивидуальных результатов, либо в форме вклада в коллективные результаты команды; (3) ценности данного индивида по сравнению с тем, что предлагает рынок труда.

6. *Вознаградить за конкретные текущие результаты за счет переменной части оплаты.*

Основой всего являются результаты компании в обеспечении ожиданий акционеров (владельцев) и надежного будущего. Переменные выплаты (наличными и акциями) по результатам работы есть практическое выражение идеи совместного владения компанией и взаимовыгодного партнерского отношения между работниками и компанией в деле достижения успеха. Переменные выплаты — самое подходящее средство вознаграждения за конкретные текущие результаты, средство подвижное, гибкое, адаптивное, чуткое и способное сконцентрировать усилия на достижении ключевых показателей успеха.

Обращаем внимание на принцип 2: речь идет о том, что *система вознаграждения служит источником информации о том, что является на настоящий момент или в перспективе важнейшим направлением жизни и деятельности организации*, причем информация в таком виде очень понятна и убедительна. Используя гибкие системы оплаты труда и гибко меняя показатели для вознаграждения, организация имеет возможность «разворачивать» всех работников, все подразделения, весь коллектив для движения в направлениях, важных для ее выживания, развития, процветания.

## Планирование карьеры

Основная задача развития персонала заключается в том, чтобы все работники занимали такие позиции, которые обеспечивают результат, удовлетворенность и свободу действия. Развитие работников должно быть направлено на то, чтобы они стремились к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, потребности работников в развитии всегда должны соответствовать потребностям развития компании, ее клиентов и общества.

Есть два аспекта, связывающие долгосрочное развитие и карьерный рост. Во-первых, менеджер должен «растить таланты» и способствовать развитию тех сотрудников, которые займут в будущем ключевые позиции в организации (это предполагает оказание соответствующей помощи и сохранение перспективного персонала). Во-вторых, сотруднику самому необходим карьерный рост в пределах или за пределами организации.

результатов способствует мотивации к эффективному труду<sup>1</sup>.

Концепция развития работников фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

— *индивидуальный уровень* (работники всех уровней развиваются с тем, чтобы стать внутри компании партнерами или предпринимателями (*intrapreneurs*)<sup>2</sup>, которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью);

— *групповой уровень* (вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства);

— *организационный уровень* (компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет вырабатывать свое видение нового состояния компании и окружающей среды).

В первую очередь ответственность за развитие каждого работника возлагается на него самого: это основа саморазвития. Во вторую очередь ответственность несет непосредственный руководитель работника, который в идеале действует как инструктор. Руководитель, находящийся на следующем по старшинству уровне, действует как наставник, а директор выступает в роли «промоутера», т.е. покровителя<sup>3</sup>.

### Организационная культура

Одно из наиболее распространенных определений организационной культуры принадлежит Э. Шейну: **организационная культура** — это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем<sup>4</sup>. По сути, речь идет о духовной культуре группы (любая организация, конечно, тоже группа), причем более всего о культуре руководства (управления) и культуре взаимоотношений, коммуникаций.

Что дает руководителю понимание роли и значения культуры?<sup>5</sup>

*Культурологический анализ позволяет выявить субкультурную динамику внутри организаций.* Многие из проблем, объяснявшихся прежде «дефектами коммуникации», или «недостаточным уровнем кооперации», теперь считаются выражением отсутствия должной межкультурной коммуникации.

<sup>1</sup> Форсиф П. Развитие и обучение персонала. СПб., 2003.

<sup>2</sup> Понятие «интрапренер» обозначает предпринимательство в рамках интересов компании и внутри компании, по смыслу совпадает с инициативным, инновационным поведением. «Антрепренер» — предприниматель на внешнем рынке, «свободный» предприниматель, не ограниченный рамками корпорации.

<sup>3</sup> «Промотор» — патрон, покровитель, тот, кто способствует чему-либо или кому-либо.

<sup>4</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб., 2002. С. 31–32.

<sup>5</sup> Там же. С. 14–16.

Анализ культуры необходим, если мы хотим понять, как они действуют на организации, и какое именно влияние технологии они испытывают.

Культурологический анализ необходим при решении управленческих проблем, связанных с выходом за рамки национальных или этнических границ.

Организационное обучение, развитие и плановые изменения могут быть реализованы должным образом только при осознании того обстоятельства, что основной причиной сопротивления преобразованиям является существующая культура.

*Организационная культура и лидерство* в организации теснейшим образом связаны друг с другом. («Мы говорим: организационная культура, подразумеваем — культура лидера»). Организация — своеобразное творение ее основателя, лидера, поэтому в ней, как в любом произведении, отражаются особенности личной культуры автора, его взгляды и заблуждения.

### Управление разнообразием

Задача лидера состоит не только в том, чтобы работать с разными людьми, каждый из которых — уникальная личность, с представителями разных культур и субкультур, но и в том, чтобы *способствовать развитию трудового потенциала работников, национальных и групповых субкультур*, исследовать и замечать особенности и происходящие изменения и использовать все полезное для развития и обогащения деятельности группы, ее творческого потенциала.

Об этом писал глава компании «Сони» А. Морита: «Когда большинство японских компаний говорит о сотрудничестве или единодушии, это обычно означает подавление личности. В нашей компании мы не можем не высказывать открыто новые идеи. Если они сталкиваются с другими идеями, тем лучше, потому что это может дать хорошие результаты на более высоком уровне. Многие японские компании любят употреблять слово «сотрудничество» и «согласие», потому что им не по душе работники, не похожие на других. Когда меня спрашивают, а иногда и когда не спрашивают, я утверждаю, что управляющий, который слишком много говорит о сотрудничестве, — это человек, который тем самым заявляет, что он не может найти применение незаурядным личностям и их идеям, гармонично соединить эти идеи. Если моя компания достигла успеха, то главным образом потому, что наши управляющие такой способностью обладают»<sup>1</sup>.

### Развитие менеджмента

В крупных, стабильно работающих компаниях США перед службами управления персоналом ставятся задачи воспитания и подготовки управленцев нового типа, сочетающих максимальный профессионализм с высоким личным потенциалом, способностью лидировать в любых изменяющихся условиях, прогнозировать, планировать и обеспечивать реализацию целей. Важную роль в решении этой задачи играют так называемые системы официального обучения, организуемые крупными компаниями.

В промышленности США практикуются такие формы повышения квалификации:

<sup>1</sup> Морита А. «Сделано в Японии». М., 1990. С. 211.

проектов;

- прохождение университетских курсов по образованию взрослых;
- решение конкретных задач, содержащих интерес и вызов;
- горизонтальные ротации в рамках фирмы и ее филиалов, в том числе зарубежных;
- консультирование и преподавательская работа;
- освоение университетских программ с целью получения магистерской степени;
- деятельность по трудоустройству увольняемых, позволяющая погрузиться в проблемы соответствия качеств работника и требований рабочего места, в специфику разных профессий, человеческую психологию (особенно полезно для менеджеров служб управления персоналом);
- консультирование по вопросам профориентации и планирования карьеры.

При обучении менеджеров применяются методы «инцидента» и «имитации», ролевые и управленческие игры, метод обратной связи, методы групповой динамики, лабораторный метод, метод конференции. Преимуществом пользуется метод анализа конкретных ситуаций. Свыше 200 вузов США ведут подготовку по курсу «Управление персоналом», что отражает тенденцию к восприятию персонала фирмы как основного фактора ее процветания<sup>1</sup>.

### Развитие гибкости персонала

Современные организации должны уметь быстро приспособиться к переменам делового климата и конъюнктуры, а их руководители и работники должны хорошо понимать, насколько это важно для сохранения позиций и процветания фирмы.

**Гибкость** — это в общем случае маневренность, приспособляемость, способность реагировать на изменения. В крупных корпорациях достижению этого способствуют такие меры, как децентрализация, создание стратегических союзов в бизнесе, использование более адаптивных технологий, в том числе высоких технологий, гибкость организационной структуры, гибкость организации производства и гибкость рабочей силы.

Формы гибкости рабочей силы — функциональная, по численности, по времени, финансовая. Еще можно отметить *географическую гибкость*, которая позволяет персоналу трудиться за пределами постоянного рабочего места, и *профессиональную гибкость*, которая обеспечивает адаптивность работников в области навыков и обязанностей.

В процессе трудовой деятельности от работников могут потребоваться формы гибкости, способности адаптироваться к изменениям в области условий труда, организации труда, нормирования труда, организационной культуры и т.п.

<sup>1</sup> Стрижов С. Г. Повышение квалификации управленческих кадров (опыт США) // РЭЖ. 1992. № 7.

Основа успеха японских фирм в 60–80-е гг. прошлого века — в задействовании и системном использовании личностных и групповых свойств персонала фирмы, грамотной увязке естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами фирмы. Речь идет о петривальной организации индивидуального и коллективного труда на уровнях от межфирменного взаимодействия до рабочего места на основе действительно индивидуального подхода и предоставления работникам возможностей активного участия в делах фирмы и собственного развития. Это явление получило название «lean production» — бережливое, экономичное производство, уплотненная технология (в отличие от «mass production» — поточной, тейлористской технологии) — и является, по мнению многих специалистов, основой организации производства в XXI в.

Основные элементы этой организационной технологии, нужно надеяться, близкого будущего нашей страны, требующие исследований, увязки с оригинальными и постоянно меняющимися условиями российской действительности, таковы:

— *реализация концепции «шодзинка»*: системы регулирования объемов выпуска продукции путем упорядочения и перераспределения рабочей силы. Гибкое перераспределение рабочих на производственной линии позволяет изменять такт потока в соответствии со спросом на продукцию фирмы (обычно эти изменения — на предстоящий месяц), за счет рационального размещения станков, наличия в достаточном количестве производственного персонала — хорошо подготовленных рабочих-многостаночников, постоянной оценки и периодического пересмотра последовательности выполнения технологических операций, отражаемых в карте трудовых процессов, постоянного обучения рабочих на рабочих местах, в «кружках качества», за счет ротации. Готовность к перемещениям и беспрекословное исполнение указаний руководства в случае предложения работать на другом рабочем месте представляется своеобразной формой компенсации организации со стороны работника за пожизненный найм;

— *преимущественно горизонтальные коммуникации в основном звене производства*, когда основная масса оперативной информации, управляющей и регулирующей производственный процесс, движется навстречу материальным потокам, не проходя через высшее звено управления;

— система оперативного обеспечения производства материальными ресурсами «точно в срок» («канбан»);

— система всеобщего управления качеством, контроля качества всех предметов труда на каждом рабочем месте («джидока»);

— *система постоянного поиска путей улучшения качества, безопасности и эффективности труда и продукции, унификации продукции, снижения трудоемкости производства («кайзен»)*. В условиях пожизненного найма рабочие понимают, что их рационализаторские предложения и усилия руководства направлены не на то, чтобы сделать их работу труднее, а на то, чтобы не было лишних движений, чтобы производить больше продукции как основы процветания фирмы и работников;

— ориентация всех трудовых коллективов на достижение *конечных результатов*, увязанных с конечными результатами фирмы в целом, целевое управление;

— *синхронизация производства в целом*, минимизация численности рабочих также по производству в целом;

система особых отношений с поставщиками и банками, основанная на сотрудничестве и учете интересов сторон.

### **Повышение квалификации, профессиональное обучение персонала**

Обучение персонала имеет целью повышение адекватности качества рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение кругозора и повышение удовлетворенности трудом, обеспечение продвижения по службе, задействование факторов интереса к труду, обеспечение потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего рынка труда. Формы и методы обучения достаточно многообразны, имеют различия для разных категорий работников, при их выборе должны учитываться личностные особенности работника и сложившаяся ситуация.

Деятельность образовательных учреждений в России регламентируется Законом РФ «Об образовании»<sup>1</sup>. В Законе регламентированы все аспекты деятельности, связанные с дошкольным, начальным общим, основным средним, средним (полным) образованием, всеми видами профессионального образования, вплоть до послесвузовского и дополнительного, в государственных и негосударственных учреждениях образования. Рассмотрены вопросы лицензирования этой деятельности, аккредитации и аттестации учреждений образования.

В условиях систем с бережливым производством на японских предприятиях наиболее эффективной формой обучения с целью подготовки специалистов широкого профиля, владеющих всеми операциями на участке, признается *профессиональная ротация* (для закрепления навыков) в сочетании с участием в работе *кружков качества, наставничеством*, в котором ведущая роль принадлежит мастеру участка, и поощрением *теоретического обучения* любой формы, вплоть до повышения уровня общего образования. План профессиональной подготовки разрабатывается на каждом участке на год и ориентирует рабочих на освоение всех рабочих мест участка, превращение в рабочего-универсала.

#### **1.4.4. Повседневная деятельность менеджера**

##### **Накопление информации о работнике как о деловом партнере**

Осознание лидером своей социальной роли проявляется, в частности, в желании понять особенности подчиненного ему работника как личности и профессионала, мотивы его поведения и учесть их при выдаче задания и назначении вознаграждения за его выполнение.

<sup>1</sup> URL: <http://ru-lenta.com/news/zakon-ob-obrazovanii-2013-0000115226.html> (дата обращения: 29.11.2013).



Информация о работнике включает не только деловую часть, но и сведения о жизненном пути, пристрастиях, привычках и недостатках самого клиента и членов его семьи, что позволяет завязывать и развивать отношения на межличностном уровне, избегая в процессе общения неприятных для партнера тем и сохраняя его доброе расположение духа.

Информация о работнике, кроме собственных наблюдений и ведения файла на работника, имеется в личном деле работника, доступном менеджеру в пределах, оговоренных Трудовым кодексом РФ.

Фирмы могут содержать дополнительные базы данных на своих менеджеров для информационного обеспечения решений о замене или повышении.

В личном файле на работника, который ведет менеджер, целесообразно отражать данные, связанные с поведением работника, и результаты анализа этого поведения за тот или иной промежуток времени, в той или иной ситуации.

### **Развитие сопричастности и преданности**

Как пишет специалист по управлению персоналом в малом бизнесе Дж. Стредвик, «в сотрудниках следует развивать чувство *сопричастности*, а не подчиненности, и лидерство, а не администрирование - путь к достижению этого. П. Мартин и Дж. Николс в исследовании, проведенном в конце 1980-х гг., разработали несколько моделей сопричастности, выявив такие составляющие:

*Чувство принадлежности организации* рождает лояльность и проистекает из убеждения работников в том, что они владеют информацией и вовлечены в качестве активных участников в достижение ее успехов.

*Воодушевление* делает работу результативнее, повышая уровень мотивации. Руководитель может подать пример собственным энтузиазмом, обращаясь к естественной потребности людей испытывать гордость за свою работу, ответственность за ее результаты и уверенность в правильности решений руководства.

Все вышесказанное невозможно без чувства *доверия к руководителю* и уважения к его авторитету, самоотдаче, компетенции и этическим качествам»<sup>1</sup>.

### **Выявление потребностей работников**

Классическая формула успеха в бизнесе — «Найдите потребность и удовлетворите ее». И хотя сейчас в ходу иной подход («Потребитель не знает, что ему нужно. Покажите ему это и убедите, что оно ему нужно»), знание потребностей работника позволяет получить представление о наиболее желаемых им стимулах, формах вознаграждения. Если можете, предоставьте работнику возможность удовлетворить свои потребности, связав их с желаемыми организацией результатами труда или трудовым поведением, и вы можете надеяться на его энтузиазм в выполнении задания. Мониторинг потребностей с использованием социологических методов, таких как интервью, анкетирование, наблюдение, экспертные методы и др., дает возможность получать и пользоваться такой информацией.

<sup>1</sup> Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе. СПб., 2003.

Известны две теории, относящиеся к категории трудовых, связанных с содержанием труда, выполняемыми функциями. Эти теории определяют ряд общих признаков труда, способствующих повышению интереса к самому процессу труда, *стимулированию самим трудом, его содержанием*. Речь идет о теории обогащения труда и теории характеристик работ (как они названы в работе Д. С. Синка).

**Теория обогащения труда** рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум шести факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность. Эти факторы таковы:

- ответственность работника за производительность;
- осознание работником важности, нужности выполняемой работы;
- возможность самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля над ресурсами;
- наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
- возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);
- работник должен иметь возможность влиять на условия труда.

**Теория характеристик работ** Р. Хэкмена и Г. Олдхэма гласит: вероятность позитивного психологического состояния у индивида повышается при наличии пяти существенных аспектов работы: разнообразие, законченность, значимость, самостоятельность, обратная связь.

В США разработаны методы выявления реакции работника на различные компоненты работы с использованием методов самоотчета, анализа трудовых установок. На основании оценки характеристик работы сотрудником и другими экспертами вычисляется показатель мотивационного потенциала, значение которого тем выше, чем привлекательнее работа, чем большее удовлетворение ее выполнение приносит работнику. Низкие значения этого показателя говорят о необходимости перепроектировать работы.

Практическая реализация теорий, связанных с содержанием и условиями труда, принимает следующие формы<sup>1</sup>:

- *смена рабочего места (ротация)* — систематическая ротация позволяет избежать односторонних нагрузок, монотонности, обеспечить разнообразную квалификацию и более широкое использование персонала;
- *расширение поля деятельности* — объединение нескольких однородных рабочих шагов или производственных задач в одну более крупную производственную задачу, т.е. горизонтальное расширение поля деятельности;
- *обогащение содержания работы* — вертикальное расширение поля деятельности за счет включения задач по подготовке, планированию, контролю и т.п., т.е. увеличение интеллектуальной составляющей деятельности;

<sup>1</sup> Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики, под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта, М., 1997, С. 226–229.

задач одной рабочей группе, которая внутри себя самостоятельно организует работу и регулирует использование персонала.

### **Эффективное предоставление прав, делегирование полномочий**

Работники хотят ощущать свою ценность, так же как и ценность того вклада, который они вносят в процветание предприятия. Многие стремятся принимать решения, преодолевать проблемы, проявлять инициативу и отчитываться за результаты. Хотя, возможно, их и не следует рассматривать как потенциальных руководителей, они вполне могут отвечать за свои действия, поведение и результаты труда.

Делегирование полномочий можно рассматривать как сочетание методов и поведения, которые поощряют стремление людей на реализацию своих амбиций в труде, имеющем четко определенную цель. Главная идея этой концепции — наделить работников большей ответственностью в части управления своей работой, хотя нельзя забывать и такие связанные с этим аспекты, как поддержка ориентации на клиента, командная работа и доверие между руководителями и работниками. Короче говоря, персонал, наделенный полномочиями, становится хозяином своей работы, доверяет менеджерам и проявляет инициативу, не боясь необоснованных упреков и обвинений.

Чтобы выбрать наиболее подходящий момент для делегирования, менеджер должен ответить на пять приведенных ниже базовых вопросов. Результаты исследований свидетельствуют о том, что в тех случаях, когда момент делегирования определяется на основе рассмотрения этих вопросов, вероятность успешного исхода возрастает примерно в четыре раза (по сравнению с ситуацией, когда менеджер вообще не рассматривает этих вопросов). Эти вопросы равно приложимы и к ситуациям, в которых полномочия должны делегироваться не индивиду, а рабочей команде.

1. Обладают ли подчиненные всей необходимой (или даже избыточной) информацией или опытом?
2. Очень ли важна ответственность подчиненных за успешную реализацию задания?
3. Способствует ли данное назначение развитию способностей подчиненных?
4. Существуют ли у работников и руководства общие ценности и цели?
5. Располагаете ли вы временем, необходимым для эффективного делегирования полномочий?

### **Обратная связь**

Одно из существенных различий между компетентными и некомпетентными менеджерами состоит в том, что первые регулярно предоставляют своим подчиненным возможность общения с ними, тем самым, обеспечивая обратную связь, поддерживая их и одновременно решая задачи наставничества и консультирования. Исследования показали: регулярное общение руководства с подчиненными оказывает позитивное влияние на работу организации в целом, результаты и удовлетворенность работников и личностный

в общем и целом, имеют более высокие производственные показатели.

Универсального набора поведенческих моделей, который был бы равно эффективен в любых ситуациях или для каждого индивида, разумеется, не существует, тем не менее мы можем привести некоторый *набор принципов обеспечения обратной связи* — обычно негативной, — использование которых может оказаться эффективным.

- Обратная связь должна фокусироваться на поведении, а не на лицах.
- Обращайте особое внимание на наблюдения, а не на выводы, описания и оценки.

- Сосредоточьте внимание на поведении индивида в данной конкретной ситуации, «здесь и сейчас», но не обобщайте и не ссылайтесь на его прошлое поведение.

- Обращайте особое внимание в процессе обратной связи на обмен идеями и информацией, а не на выдачу советов.

- Обращайте особое внимание на тот объем информации, который может быть усвоен собеседником, а не на тот ее объем, который вы можете ему передать.

- Обращайте особое внимание в процессе обратной связи на ценность чего-то для собеседника, а не на ваше отношение к этому.

- Обращайте особое внимание на время и место так, чтобы даже информация личного характера могла быть использована в подходящий момент.

Одним из подходов к решению проблемы повышения уровня объективности при осуществлении обратной связи является так называемая «360° аттестация», т.е. аттестация, при которой сотрудник получает всестороннюю информацию о результатах своей работы и о себе: и от своего руководителя, и от своих коллег, и от своих подчиненных, и от деловых партнеров, и, самое, пожалуй, важное, от своих клиентов<sup>1</sup>.

### Персональные интервью с подчиненными

Программа интервью с подчиненными является важным инструментом обратной связи и поддерживающей коммуникации с подчиненными.

Программа интервью с подчиненными представляет собой график индивидуальных встреч менеджера со своими подчиненными.

Реализация программы собеседований происходит в два этапа. На первом этапе проясняются роли участников, их степень ответственности, уровень их отгласений, а также соответствующие стандарты оценки.

Второй и важнейший этап планирования собеседований состоит в составлении конкретного графика встреч менеджера с каждым работником. Эти встречи должны носить *регулярный* (т.е. не только в связи с ошибками работника или кризисными ситуациями) и *конфиденциальный* (чтобы никто нечаянно не услышал) *характер*. Такие встречи дают обеим сторонам возможность свободного, открытого и конструктивного сотрудничества. Помимо прочего, они позволяют менеджерам наставлять и консультировать подчиненных и помогать повышать им свой профессиональный уровень.

<sup>1</sup> Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 1996. С. 196.

Основныи характеристики программы персонального менеджера приводятся ниже.

— Встречи должны проводиться регулярно и носить конфиденциальный характер.

— Основная цель встреч заключается в постоянном улучшении индивидуальных, групповых и организационных результатов, поэтому такие встречи относятся к ориентированным на действия.

— Как менеджер, так и подчиненный должны заранее подготовить повестку дня к встрече. Эта встреча направлена на развитие обеих сторон, а не на оценку менеджером подчиненного.

— Время встречи должно быть достаточно продолжительным (порядка часа).

— При проведении подобных встреч следует придерживаться принципов поддерживающей коммуникации (как при определении задач, так и при рассмотрении проблем межличностных отношений).

— Любая встреча должна начинаться с рассмотрения выполнения решений, принятых в ходе предыдущих встреч.

— Главные пункты повестки дня встречи могут быть такими:

- управленческие и организационные проблемы;
- организационные ценности и видение будущего;
- обмен информацией;
- проблемы межличностных отношений;
- препятствия для развития;
- освоение управленческих навыков;
- личные потребности;
- обратная связь по результатам работы;
- личные дела и проблемы.

— Похвала и одобрение связываются с решением проблем.

— Встреча должна заканчиваться кратким повтором принятых на ней решений<sup>1</sup>.

### Наставничество и консультирование

Занимаясь *наставничеством*, менеджеры должны давать подчиненным те или иные советы, снабжать их определенной информацией, устанавливать стандарты, чтобы дать им возможность развивать свои трудовые навыки. При *консультировании* менеджеры помогают подчиненным определять и браться за проблемы, касающиеся душевного состояния, эмоций или личностных качеств. Таким образом, при наставничестве мы фокусируем внимание на способностях, а при консультировании — на установках, отношениях.

Умелое наставничество и консультирование особенно важны при (1) поощрении позитивных достижений и (2) коррекции проблемного поведения и установок. Наставничество и консультирование оказываются более сложным делом в ситуациях, когда работники не оправдывают ожиданий руководства, когда их позиция деструктивна, когда в органи-

<sup>1</sup> См.: *Вэнтон Д. А., Камерон К. С.* Развитие навыков менеджмента.

чтобы его подчиненные изменили свое отношение или свое поведение, ему приходится прибегать к наставничеству или к консультированию. В подобных ситуациях на менеджера ложится ответственность обеспечить негативную обратную связь или предоставить подчиненным возможность определить проблемы, о которых они не хотят знать. Менеджерам необходимо критиковать и корректировать поведение подчиненных так, чтобы результаты труда, чувства людей и взаимоотношения оставались положительными.

Что делает наставничество и консультирование столь сложным делом, так это риск оскорбить или задеть подчиненного. Этот риск столь велик, что многие менеджеры предпочитают вообще не учитывать чувств и реакции подчиненных и применяют директивные прагматические подходы («приспособляйся или уходи»). Или они управляют мягко, избегая конфронтации, используя тонкие намеки из боязни повлиять на чувства и разрушить отношения (подход «не волнуйся и будь счастлив»).

### Дистанционное управление персоналом

В современных организациях сервиса, в транснациональных корпорациях (ТНК), в организациях, имеющих филиалы, возникает объективная необходимость осуществлять управление персоналом на расстоянии.

В условиях географической удаленности руководителя от подчиненного контроль над действиями последнего становится «головной болью» руководителя.

Действительно, недостаточно преданный организации работник может использовать время и ресурсы организации в собственных интересах, нанося ущерб организации. То же может происходить и с преданными работниками, обстоятельства жизни которых изменились, и собственные интересы стали доминировать над интересами организации. Такая «смена установок» может произойти латентно, руководство о ней может узнать не скоро.

В то же время установление жесткого контроля над поведением сотрудника, который может быть осуществлен с помощью средств телекоммуникаций, работником может восприниматься как акт недоверия и вызвать снижение уровня преданности. Работник может прибегнуть и ко лжи — выдаче недостоверной информации о своих делах.

Возможные пути решения проблем:

- исходная и свято соблюдаемая договоренность относительно периодичности проверок и их формы;
- выделение в составе работы отдельных промежуточных этапов, завершающихся подающимися контролю результатами, и контроль по этим этапам;
- осуществление скрытых форм контроля, что, правда, чревато разоблачением и последующей утратой доверия со стороны работника;
- организация командной работы с возложением ответственности за общий результат работы на лидера команды;
- применение технических методов контроля;

— обсуждение этих проблем с коллективом и выработка коллективного решения по поводу организации управления деятельностью в разных обстоятельствах.

Что касается технического обеспечения этих процессов, то здесь научно-технический прогресс оказался на высоте.

«Темпы оснащения современного офиса сложным электронным оборудованием, вне зависимости от размера организации, растут с каждым днем. То, что было роскошью в течение последних десятилетий, — текстовые редакторы, персональные компьютеры, факсимильные аппараты, универсальные телефонные системы и цветные копирующие аппараты — стало уже обычным для офиса. Прогресс в области офисного оборудования увеличивает его производительность и надежность, но, в то же время, требует более высокого уровня знаний в области техники от тех, кто использует это оборудование. От профессионального административного персонала требуется быть более «грамотными в смысле владения компьютером», чтобы идти в ногу с изменениями, которые происходят с фантастической скоростью.

В результате появления новых технологий, падения цен на технику и телекоммуникационное оборудование, постоянного расширения возможностей офисного оборудования и простоты его использования открылась масса новых возможностей»<sup>1</sup>.

## 1.5. Принципы лидера и стиль руководства

Особого внимания заслуживают принципы, на которые в своей деятельности должен опираться лидер, и инструменты, владение которыми позволяет лидеру помочь группе продуктивно преодолеть этап решения проблем и приблизиться к креативному результату на каждом этапе. Некоторые важные, на наш взгляд, принципы, совокупность которых можно принять за основу философии лидерства, представлены в табл. 1.5.

Таблица 1.5

Некоторые принципы лидера

Принцип	Пояснение
1. Принцип многообразия форм познания и опоры на научный подход	Признание многообразия подходов к познанию, их специфики. Подходы — обыденный, религиозный, мистический, художественный, идеологический, научный и др. Каждый подход есть своеобразное множество. Опора на научный подход, системный и ситуативный подходы как проявление здравого смысла в науке
2. Принцип всеобщего субъективизма или объективности субъективизма	Признание объективности субъективизма и субъективности любого мнения, даже выраженного в научной среде авторитетным ученым. Субъект обладает уникальностью сознания, личности, индивидуальностью, отсюда уникальность восприятия, оценки, суждений

<sup>1</sup> Эйхсифф Д. М., Петрова Д. М. Бизнес-коммуникации. СПб., 2001. С. 103—104.

Принцип	Пояснение
3. Принцип терминологической определенности и договоренности о смысле	Признание необходимости достижения терминологической и смысловой определенности всех применяемых понятий и необходимости согласования их смысла. Субъективность восприятия формирует субъективность образов событий, явлений, объектов в сознании субъектов. Согласование смысла понятий, терминов – основа продуктивности дальнейшего обсуждения
4. Принцип «Персонал – главное достояние организации»	Организация есть сообщество людей, абсолютно все происходящее в ней есть результат деятельности работающих в ней и внешних личностей, и групп интересов
5. Принцип личного примера	Основой влияния, авторитета является возможность убедить, демонстрируя профессионализм: «Делай, как я», но не «Делай, как я говорю»
6. Принцип социальной ответственности лидера	Возможность влияния на поведение и жизнь других людей требует осознания ответственности и наличия у лидера высоких идеалов и этики
7. Принцип «Анализ и диагноз предшествуют принятию решения, оказанию воздействия»	Сначала пойми, что собой представляет объект воздействия, и как он видит ситуацию, затем ищи метод воздействия. Чем лучше знаешь объект влияния (потребности, желания, мотивы, интересы и т.п.), тем точнее можешь подобрать методы и инструменты влияния
8. Принцип восприятия подчиненных как субъектов взаимовыгодного взаимодействия	Любой психически нормальный человек остается в любой ситуации субъектом со своими интересами, мотивами, потребностями, волей, поэтому лучше всего для обеих сторон сотрудничать, находить почву для взаимодействия
9. Принцип приоритета социально-психологических методов управления	Лидер воздействует в основном на душу человека, поэтому чисто экономические и административные методы должны применяться только в качестве подкрепления социально-психологических методов
10. Принцип сочетания направленности на достижение целей организации и на обеспечение процветания всех ведомых лидером людей	Необходимо стремиться к достижению убежденности работников в том, что достижение целей организации оборачивается благом и для них
11. Принцип постоянного саморазвития и развития трудового потенциала подчиненных в интересах развития организации	Развитие организации есть развитие ее персонала, а развитие подчиненных в значительной степени определяется уровнем развития и темпами саморазвития лидера как профессионала и личности



Принцип	Пояснение
12. Противоречивый принцип (противоречие между интересами организации и подчиненных): в команде лидера должны работать лучшие игроки из тех, что имеются на рынке труда	Противоречие между принципами процветания работников и социальной ответственности лидера и интересами обеспечения лидерства организации, поскольку приобретение лучшего игрока чревато увольнением работника, занимающего данное рабочее место

Дополним эту таблицу принципов пояснениями по трем из них.

**Принцип признания объективности субъективизма и субъективности любой точки зрения, теории, утверждения.** Окружающий мир дается человеку в ощущениях, а в сознании он присутствует в виде образов, получаемых в процессе восприятия, сопряженном с мыслительными операциями и имеющем специфику, характерную для конкретной личности, являющейся продуктом генетических особенностей и социализации в уникальной среде. Поэтому личность обладает чертами, позволяющими ей пребывать в социуме, и уникальностью. Следовательно, образы реальности в сознании каждого отдельного индивида должны обладать и реально обладают уникальностью, оригинальностью, и любой образ как предмет обсуждения изначально нуждается в уточнении и согласовании представлений о нем.

**Принцип признания полезности и права на существование многообразия методов познания реальности и применения разных форм познания и разных форм представления проблемы, объекта, явления, системы, критериев для моделирования объекта и его поведения.** В социальных ситуациях не следует исключать из сферы внимания силы, связанные с группами интересов и методами, используемыми ими для познания мира, игнорировать необходимость исследования важных, влияющих на группы и личности авторитетов, аргументов. То же касается интересов отдельных людей и их особенностей. Во многих случаях интересы проявляются неявно, в так называемых политических аспектах.

**Принцип признания необходимости в самом начале любой дискуссии, обсуждения, спора достичь терминологической определенности по объекту и предмету обсуждения,** что подразумевается под тем или иным понятием, явлением, ситуацией. Для этого придется прибегнуть к использованию словарей, энциклопедий — не одной, а разных. Не следует считать свое понимание происходящего всеобщим, нужно переспрашивать и уточнять мнение собеседника.

Что касается **стиля руководства**, то по определению — это совокупность подходов, методов, инструментов влияния, которыми руководитель, лидер предпочитает пользоваться по преимуществу при осуществлении влияния на последователей.

Левина, который считал, что стиль может быть авторитарный, демократический или либеральный (попустительский).

Две полярные модели восприятия подчиненных рассматривает Д. Мак-Грегор, описывая их в теории X и теории Y. Лидер может воспринимать людей либо по модели X, либо по модели Y, и в соответствии со своим восприятием может применять стиль руководства X или стиль руководства Y.

Для *стиля X* характерно восприятие подчиненных как массы людей, вообще не любящих трудиться, стремящихся избежать работы, лишены честолюбия, избегающих ответственности, самостоятельности, предпочитающих подчиняться, больше всего стремящихся к защищенности, поэтому их нужно заставлять трудиться, используя принуждение, угрозу наказания, жесткий контроль.

Руководитель *стиля Y* исходит из того, что труд есть естественный процесс, присущий человеку; при соответствующих условиях люди не только не избегают ответственности, но и стремятся к ней; если люди приобщены к целям организации и разделяют их как собственные цели, то в своей деятельности они будут прибегать к самоуправлению и самоконтролю, при этом приобщение расценивается как акт доверия и несет функцию вознаграждения; способность к творчеству присуща очень многим людям, и задача руководителя — использовать эти способности.

Теория Ренсиса Лайкерта выделяет четыре стиля управления: эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический, партисипативный (основанный на участии).

Стиль руководства всегда в чем-то уникален, он отражает направленность личности руководителя и характеризует социально-психологическую сторону его личности.

## Задания для овладения компетенциями по теме

Для выполнения заданий к главе 1 изучите материалы, представленные в Практикуме<sup>1</sup> в рамках темы 1.

1. Рассмотрите, дополните и выберите наиболее адекватное, на ваш взгляд, определение лидерства и его ключевых характеристик.

2. Разделите модели из состава моделей лидерства на те, которые, на ваш взгляд, наиболее предпочтительны: подчиненными (последователями), работодателями (хозяевами бизнеса), общественностью. Выберите, на ваш взгляд, идеальные модели лидеров. Обоснуйте ваш выбор.

3. Отработайте тест Э. Шейва «Якоря карьеры» («Профессиональная карьера»), определите ваши предпочтения в части работы и карьеры, соотнесите полученные результаты с имеющимися у вас представлениями о работе. Какие из «якорей карьеры» соответствуют занятию лидерской позиции того или иного из известных вам уровней?

<sup>1</sup> Далее даются ссылки на практикум к данному учебнику: *Стивак В. А.* Лидерство. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата. М. : Юрайт, 2014.

4. Разработайте план вашей карьеры и определите необходимые компетенции, необходимых для продвижения на каждую последующую стадию карьерного развития.

5. Проработайте тесты, позволяющие получить представление о наличии и степени развитости у вас качеств «общелидерского» набора (согласно представлениям авторов тестов). Учитывайте валидность личностных опросников, к которым относятся эти тесты (понятие валидности рассматривается в теме 4). Сделайте выводы о качествах самих тестов, о составе исследуемых с их помощью качеств человека и их соответствии вашим представлениям о качествах лидера.

- Тест «Способны ли вы стать руководителем?».
- Методика «Лидер».
- Тест «Командовать или подчиняться?».
- Профорориентационный опросник Дж. Холланда.
- Оценка уровня успешности в роли лидера.
- Вы – харизматический лидер?
- Опросник ограничений управленческого потенциала.

6. Рассмотрите описываемые в данной книге и других источниках факторы обретения власти, авторитета и технологий влияния и найдите примеры использования их известными вам лидерами в политике, управлении, бизнесе, обществе.

7. Используя функционально-компетентностную модель лидерства, проведите исследование и разработайте реферат об особенностях влияния того или иного элемента этой модели, той или иной функции-объекта деятельности лидера на поведение его соратников. Обсудите результаты исследования в группе.

## Глава 2

# ПРОФЕССИОНАЛИЗМ, ЛИЧНОСТЬ И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ЛИДЕРА

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- источники информации, регламентирующие состав профессиональных компетенций лидеров разного уровня;
- основные понятия эмоционального интеллекта, эмоций и описание составляющих его элементов;
- области эмоционального интеллекта: познание собственной личности, управление собственными эмоциями и эмоциями других людей, высокую личную этику и системное мышление, эмоциональный интеллект, навыки командообразования;
- важность умения отсрочивать эмоцию как основы управления эмоциями;
- важность владения всей системой компетенций лидера для достижения им успеха;

### **уметь**

- распознавать собственные эмоции;
- определять специфику собственной личности, качества и свойства личности;
- распознавать эмоции других людей;
- перемотивировать себя, настраивать на позитивные аспекты в любой ситуации;
- понимать невербальные средства общения;
- отсрочивать реакцию на возникающую эмоцию;

### **владеть**

- методами управления своими эмоциями и эмоциями других людей;
- навыками определения личностных качеств;
- способностью определять эмоциональный интеллект и его элементы;
- навыками распознавания эмоций по невербальным средствам общения.

## 2.1. Профессионализм лидера

В любом издании Трудового кодекса РФ (ред. 03.12.2012 с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.01.2013) в части 8 статьи 143 предусмотрена следующая норма: «Тарификация работ и присвоение разрядов производится с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих **или с учетом профессиональных стандартов**. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации».

Таким образом, источниками требований к профессионализму работников являются квалификационные справочники, профессиональные стандарты, Стандарты образования. Каждая организация имеет индивидуальные черты, связанные с ее деятельностью, организационно-правовой формой, масштабом, спецификой разделения и кооперации труда между подразделениями и внутри подразделений и многим другим, вплоть до индивидуальных особенностей руководителей и отдельных специалистов. С учетом всего этого организация разрабатывает такие нормативные документы, как Положения о подразделениях и Должностные инструкции работников на рабочих местах, определяет состав и содержание трудового договора или договора подряда, системы оплаты труда, материального и нематериального стимулирования, иногда даже коллективные договоры.

Документы по трудовым отношениям в организации не должны противоречить документам федерального уровня и ухудшать предусмотренные в федеральных документах условия труда и быта работников.

Рассмотрим некоторые из материалов, определяющих профессионализм работников.

Правомерно разделять компетентностный подход и квалификационный подходы в определении требований к специалистам и руководителям.

Квалификационный подход реализован в квалификационных характеристиках, объединяемых в Квалификационных справочниках по тем или иным группам работников.

Как пишется во Введении «Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих», «...разница между уровнями менеджмента заключается в масштабе, пределах полномочий, ответственности, степени детализации выполняемых функций»<sup>1</sup>. К этим принципиальным различиям имеет смысл добавить разницу в самостоятельности, образованности, содержании труда. При этом в российской системе категоризации работающих к категории руководителей относятся весь менеджмент, все его уровни, что, на наш взгляд, затрудняет разграничение требований к лидеру организации и к лидерам подразделений в организации. Каждая квалификационная характеристика в квалификационном справочнике состоит из трех разделов: должностные обязанности работника, что должен знать работник, требования к квалификации работника, претендующего на занятие должностной позиции.

Компетентностный подход реализован в профессиональных стандартах (разработаны пока что в очень небольшом количестве отраслей) и стандартах образования третьего поколения, а также в системах балльно-рейтинговой оценки должностей, формой реализации которых являются грейдовые системы. Напомним, что компетенция — это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области<sup>2</sup>. Компетенции работников предполагают рассмотрение

<sup>1</sup> См.: Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. С. 5.

<sup>2</sup> См.: Проект Федерального государственного образовательного стандарта по направлению «Менеджмент», квалификация «бакалавр».

...более широкого круга их свойств и качеств по сравнению с квалификацией и включают личностные качества.

На сайте Национального агентства развития квалификаций (НАРК) Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП<sup>1</sup>) размещен утвержденный профессиональный стандарт «Управление организацией». Основные цели данного вида экономической деятельности приведены в предыдущей главе.

Из профессионального стандарта по Управлению организацией приведем в табл. 2.1 без комментариев только наименования единиц стандарта по высшему, 8-му уровню квалификации. Комментарии можно получить на сайте Национальной ассоциации развития квалификаций в соответствующих методических материалах.

Таблица 2.1

**Единицы стандарта по уровням квалификации Профессионального стандарта «Управление организации», 8-й уровень квалификации**

Шифр	Наименование единицы профессионального стандарта
8 А	Отстаивать долгосрочные интересы акционеров (владельцев)
8 А.1	Выполнять фидуциарные обязанности перед компанией и акционерами (владельцами)
8 А.2	Отслеживать, декларировать и устранять потенциальные конфликты интересов на уровне исполнительного руководства, членов совета директоров и акционеров
8 А.3	Следить за эффективностью применения практики корпоративного управления в компании
8 А.4	Выявлять интересы акционеров (владельцев) и определять стратегические цели и приоритеты развития организации
8 В	Осуществлять владельческий контроль
8 В.1	Обеспечивать объективность систем учета и финансовой отчетности организации
8 В.2	Осуществлять контроль деятельности исполнительного руководства
8 В.3	Управлять политикой в отношении рисков
8 С	Направлять работу исполнительного руководства
8 С.1	Определять политику назначений исполнительного руководства организации
8 С.2	Определять политику мотивации и вознаграждения исполнительного руководства организации
8 С.3	Создавать условия для профессионального роста и развития исполнительного руководства организации
8 D	Проявлять лидерство

<sup>1</sup> URL: <http://www.nark-rspp.ru/> (дата обращения: 01.12.2013).

Шифр	Наименование единицы профессионального стандарта
8 D.1	Проявлять высокий уровень личной эффективности, умений межличностного взаимодействия
8 D.2	Создавать условия для постоянных изменений и инноваций в организации
8 D.3	Задавать собственным примером высокий уровень требований к добросовестному и честному исполнению своих обязанностей в организации
8 E	Обеспечивать инвестиционную привлекательность и устойчивое развитие организации
8 E.1	Обеспечивать защиту прав и равное отношение ко всем акционерам (владельцам)
8 E.2	Учитывать интересы стейкхолдеров и требования к корпоративной социальной ответственности
8 E.3	Обеспечивать надзор за процессом раскрытия информации

Компетенции работника по составу, содержанию, уровню владения ими соотносятся с требованиями области деятельности и занимаемой им должности. Требования должности — это задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли. Рабочая среда формирует требования должности: требования к знаниям и опыту, стандарты исполнения, критерии успешности, образцы поведения, навыки выполнения операций. а работник обладает компетенциями: знаниями о..., умениями делать конкретные вещи, физическими данными, позволяющими..., психологическими особенностями, позволяющими...<sup>1</sup>

Американские специалисты по труду, как правило, сторонники «личностного» подхода, традиционно ограничивают объем понятия компетенции либо качествами личности, либо знаниями, умениями, способностями и используют аббревиатуру KSAO:

- знания (knowledge);
- умения (skills);
- способности (abilities);
- иные характеристики (others) (используются для обозначения физического состояния, поведения, мотивации и т.п.)<sup>2</sup>.

Говоря о стандарте образования для менеджеров-бакалавров, можно отметить зафиксированные в нем компетенции в общекультурном блоке, способствующие формированию качеств лидера-координатора:

- готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе;
- стремится к личностному и профессиональному саморазвитию;
- умеет критически оценивать личные достоинства и недостатки;

<sup>1</sup> Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М., 2007. С. 87.

<sup>2</sup> Там же С. 82.

дает высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности;

- способен анализировать социально-значимые проблемы и процессы;
- способен осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации и т.д.;

- учитывает последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;

- привержен этическим ценностям и здоровому образу жизни.

Согласно стандарту блок профессиональных компетенций должен обеспечить формирование у менеджера следующих компетенций:

- способен использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;

- способен эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;

- владеет различными способами разрешения конфликтных ситуаций;

- способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций;

- учитывает аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;

- умеет проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры и др.

Повторим, что на каждом рабочем месте должна быть Должностная инструкция для работника, занимающего данное рабочее место. В общем случае Должностная инструкция состоит из разделов: общие положения, должностные обязанности, права, ответственность, связи по должности. Примерные должностные инструкции по всем управленческим должностям и должностям специалистов публикуются в соответствующих сборниках и могут, наряду с квалификационными характеристиками и другими нормативными материалами, служить основой для разработки конкретных должностных инструкций работников организации.

## **2.2. Высокий эмоциональный интеллект лидера**

### **2.2.1. Доказательство существования и значения**

Большое число исследований подтверждает тот факт, что мы все обладаем множеством интеллектов. Наиболее общепринятым является когнитивный, он же познавательный, он же умственный интеллект (измеряемый тестами на определение коэффициента интеллекта, или IQ). При всей неоднозначности понимания сущности и происхождения умственного интеллекта и сложности его измерения, признается, что интеллект этот находится вне сферы нашего контроля, особенно в первые годы нашей жизни. Он определяется нашей наследственностью или нашим генетическим кодом. Интересен тот факт, что корреляция между уровнем IQ и успехом в жизни (т.е. занятием высоких постов, достатком, общественным признанием, удовлетворением от жизни, высоким профессиональным



рейтингом среди коллег и руководства), по существу, равна нулю. Счастливые люди ничуть не счастливее и не благополучнее тех, у кого низкий уровень IQ (Sternberg, 1996; Spencer & Spencer, 1993; Goleman, 1998). Что касается эмоционального интеллекта, то он способен оказать очень позитивное влияние на жизненный успех и снизить уровень стресса, возникающего от противостояния чему-либо или кому-либо.

Эта взаимосвязь подтверждена многими исследованиями (Goleman, 1995). В исследовании, проводившемся сотрудниками Стенфордского университета, четырехлетние дети были вовлечены в активную деятельность, позволявшую оценить уровень развития их эмоционального интеллекта. (К примеру, им показывался леденец и предлагался следующий выбор: съесть его сразу или подождать минут 15, когда взрослый наставник вернется из другой комнаты, и получить уже не один, а два леденца.) Продолжено исследование было через 14 лет, когда эти же дети стали студентами. Так вот, те студентки, которые в детстве продемонстрировали большой эмоциональный интеллект (т.е. отсрочившие получение вознаграждения в задании с леденцами), вообще реже испытывали стресс, отличались меньшей раздражительностью и меньшей подверженностью стрессу в условиях межличностных трений, чаще достигали поставленных перед собой целей и набрали в ходе вступительных экзаменов в колледж в среднем на 210 баллов больше других (Goleman, 1998). IQ студентов при этом практически не отличались друг от друга, а показатели эмоционального интеллекта существенно различались. Согласно дополнительным исследованиям у этих студентов именно эмоциональный интеллект предопределяет жизненный успех и способность противостоять стрессовым ситуациям.

Американский ученый Д. Гоулман (*D. Goleman*) использует концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта (*emotional intelligence*) (ЭИ), для определения группы навыков, близких по смыслу таким понятиям, как «коммуникативная компетентность» и «социальная компетентность». Эмоциональный интеллект (выражаемый через EQ — коэффициент эмоционального развития), согласно Гоулману, представлен способностями к самоосознанию, саморегуляции или самоконтролю, умением стимулировать других, способностью сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатией) и навыками общения, или коммуникативными навыками. В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта (IQ), который в течение жизни данного индивида не претерпевает особых изменений, эмоциональные способности могут развиваться и совершенствоваться. На деле, как показали результаты ряда исследований, успех организационной деятельности во многом зависит именно от этих эмоциональных способностей менеджеров<sup>1</sup>.

Сорокалетние исследования, проводившиеся в Калифорнийском университете (Беркли), показали, что успех в той или в иной сфере деятельности, включая фундаментальную науку, зависит прежде всего от EQ, причем степень его влияния на успех вчетверо превышала влияние уровня IQ. Всемирные же исследования показали, что при найме новых сотрудников ком-

<sup>1</sup> См.: Вэттен Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента. С. 30–31.

наличие высоких EQ. При исследовании двух групп сотрудников консалтинговой компании, которые имели высокие и средние EQ, оказалось, что 41% представителей первой группы за два года сумели добиться существенного продвижения по службе, в то время как для второй группы этот же показатель составил всего 10%. Помимо прочего, сотрудники с высоким EQ принесли своей компании в два раза большую прибыль, чем сотрудники с низким EQ. Вывод совершенно ясен.

Не без сожаления можно считать установленным фактом, что происходивший в течение последних 50 лет известный рост IQ сопровождался ослаблением эмоциональных способностей или навыков. В общем, сегодняшняя личность хуже руководит как самим собой, так и другими. Если средний показатель IQ подскочил на целых 25 пунктов, то EQ подростков и людей среднего возраста заметно снизился. Если период «технологического созревания» сократился во много раз (время между появлением новой технологии и ее распространением или пересмотром сегодня составляет уже не годы, а всего лишь недели), то время «человеческого созревания» осталось практически тем же. На развитие поведенческих навыков и умений сегодня уходит столько же времени, сколько и всегда. И поныне не появилось никаких методик или средств, которые позволили бы сократить этот период. — развитие эмоциональных способностей и навыков общения происходит все так же медленно. Развитие методов управления чрезвычайно отстает от технологического прогресса, что ставит менеджеров в крайне непростое положение. Выход из этого положения — в создании такой системы управления людьми в организациях, которая бы способствовала постоянному их развитию, прежде всего, в части эмоционального интеллекта.

Возникает естественный вопрос: если этот вид интеллекта столь важен, то как его развить? Многие навыки напрямую связаны с эмоциональным интеллектом. При развитии таких лидерских навыков, как самооценка, решение проблем, поддерживающие коммуникации, самомотивация и стимулирование других, управление конфликтами и воодушевление других, возрастает и уровень собственной эмоциональной компетентности. Этот момент крайне важен, поскольку проводившиеся в общенациональных масштабах исследования работников показали, что работники, оценивающие своих руководителей как способных оказать поддержку и компетентных в межличностных отношениях, не так быстро изматываются на работе, меньше подвержены действию стрессов, реже болеют по причинам, связанным со стрессами, работают более продуктивно и более лояльны по отношению к организации, чем работники, находящиеся под началом безразличных к их проблемам и некомпетентных в области межличностных отношений менеджеров (Northwestern National Life, 1992). Эмоционально интеллектуальные лидеры способствуют не только собственному успеху, но и успеху деятельности своих подчиненных.

Мы предлагаем достаточно простой рецепт: одним из самых эффективных средств устранения стрессов, возникающих от противостояния, является развитие эмоционального интеллекта. Благодаря этому разви-

тно число конфликтов сокращается, тогда с которыми мы ourselves сталкиваемся. Становятся более склонными к сотрудничеству, у нас устанавливаются более эффективные и удовлетворительные межличностные отношения со всеми, с кем мы работаем. Итак, уровень эмоционального интеллекта и успешность в роли лидера непосредственно связаны друг с другом; кроме того, развитие ЭИ позволит избавиться и от ряда стрессоров противостояния.

### 2.2.2. Понятие и виды эмоций

Из психологии известно, что **эмоции** (от лат. *emovere* — волновать, возбуждать) — особый класс психических процессов и состояний (человека и животных), связанных с инстинктами, потребностями, мотивами и отражающих в форме непосредственного переживания (удовлетворения, радости, страха и т.д.) значимость действующих на индивида явлений и ситуаций для осуществления его жизнедеятельности. Сопровождая практически любые проявления активности субъекта, эмоции служат одним из главных механизмов внутренней регуляции психической деятельности и поведения, направленных на удовлетворение актуальных потребностей.

Простейшая форма эмоций — **эмоциональный тон ощущений** — врожденные гедонические переживания (от греч. *hedone* — наслаждение), сопровождающие отдельные жизненно важные воздействия (например, вкусовые, температурные, болевые). Уже на этом уровне эмоции дифференцируются на два полярных класса. Положительные эмоции, вызываемые полезными воздействиями, побуждают субъекта к их достижению и сохранению; отрицательные эмоции стимулируют активность, направленную на избежание вредных воздействий.

В экстремальных условиях, когда субъект не справляется с возникшей ситуацией, развиваются так называемые **аффекты** — особый вид эмоциональных явлений, отличающихся большой силой, способностью тормозить другие психические процессы и навязывать определенный закрепившийся в эволюции способ «аварийного» разрешения ситуации (например, бегство, агрессия).

В целом биологические эмоции представляют собой форму поведенческой адаптации, в которой актуализируется видовой (наследственный) опыт: ориентируясь на него, индивид совершает необходимые действия (например, избежание опасности, продолжение рода), целесообразность которых остается для него скрытой. Эмоции важны и для приобретения индивидуального опыта. Осуществляя функцию положительного и отрицательного подкрепления, они способствуют приобретению полезных и устранению не оправдавших себя форм поведения<sup>1</sup>.

«Оксфордский словарь английского языка» определяет эмоцию как «любое возбуждение или нарушение равновесия ума, чувства, пассивности; любое неистовое или взволнованное состояние психики». Психолог Дэниел Гоулман, автор одной из самых популярных работ на тему эмоционального интеллекта, пользуется термином «эмоция» применительно

<sup>1</sup> Психология. Полный энциклопедический справочник. С. 823–824.

ческому состоянию и диапазону склонностей действовать.

Главные эмоции и некоторые члены их семейств, рассматриваемые Гоулманом, — это:

- Гнев: неистовство, грубый произвол, негодование, ярость... Как крайность — патологическая зависть и бешенство.

- Печаль: горе, грусть, удрученность, меланхолия... Как патология — тяжелая депрессия.

- Страх: тревога, дурное предчувствие, перевозность... Как психопатология — фобия и паническое состояние.

- Наслаждение: счастье, радость, облегчение, блаженство... Как крайность — мания.

- Любовь: приятие, дружелюбие, доверие, обожание, агапе (деятельная, одаряющая любовь).

- Удивление: шок, потрясение, удивление, смешанное с восторгом.

- Отвращение: презрение, надменность, омерзение, неприязнь, неприятие.

- Стыд: чувство вины, смущение, досада, угрызания совести, чувство обиды, искреннее раскаяние<sup>1</sup>.

Ряд вышеперечисленных эмоций подпадает под определение такого явления, как «чувство».

*Чувство* — высшая, культурно обусловленная эмоция человека, связанная с некоторым социальным объектом (доверие, любовь и др.).

*Инсайт* — озарение, открытие.

*Стресс* (от англ. *stress* — давление, нажим, напор; гнет; нагрузка; напряжение) — неспецифическая (общая) реакция организма на воздействие (физическое или психологическое), нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

Близки к понятию стресса эмоции, называемые фрустрацией и аффектом.

*Фрустрация* (от лат. *frustratio* — обман, неудача, тщетное ожидание, расстройство, разрушение (планов, замыслов)) — психическое состояние, возникающее в ситуации реальной или предполагаемой невозможности удовлетворения тех или иных потребностей.

Фрустрация возникает в ситуации, которая воспринимается субъектом как угроза удовлетворению той или иной ее потребности. Она проявляется в эмоциональных процессах разочарования, тревоги, раздражения и даже отчаяния. Досада, неудовлетворенность, крушение надежд, разочарование.

Сейчас в организациях активно используется понятие «драйв» для обозначения такого состояния работника, которое характеризуется энергией, страстью к работе и стремлением добиваться положительных результатов. Управление драйвом включает выявление его источников, управление собственным драйвом менеджера и создание и поддержание состояния драйва у подчиненных. Источниками драйва могут быть системные (организаци-

<sup>1</sup> Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. М., 2008. С. 444–445.

дионные) факторы: чувство страха и неудовлетворенности потребностями, чувство счастья от жизни, удовлетворенности потребностей, достигнутых результатов, осознание реализации своего потенциала и понимание смысла своей жизни<sup>1</sup>.

Специалисты, в частности проводят различие между понятием «чувство» и понятиями «эмоция», «аффект», «настроенные», «переживание» и «ощущение».

В отличие от эмоций и настроений, *чувства* имеют выраженную объектную привязку: они возникают по отношению к кому-либо или чему-либо, а не к ситуации в целом. «Я боюсь этого человека» — это чувство, а «Мне страшно» — это эмоция. В связи с этим чувства, в отличие от эмоций и настроений, могут быть амбивалентными.

От *аффектов* чувства отличаются тем же, чем и от эмоций. Кроме того, аффекты, в отличие от чувств, практически всегда имеют явные внешние проявления.

Под *переживаниями* понимают исключительно субъективно-психическую сторону эмоциональных процессов, не включая физиологические составляющие.

*Ощущением* называется психическое отражение свойств и состояний внешней среды, возникающее при непосредственном воздействии на органы чувств.

Потребности, степень их удовлетворенности и неудовлетворенности является одним из источников эмоции, мотива, активности, стремления, деятельности.

Источником стресса, фрустрации, аффекта может быть *когнитивный диссонанс* — состояние индивида, характеризующееся столкновением в его сознании противоречивых знаний, убеждений, поведенческих установок относительно некоторого объекта или явления, при котором из существования одного элемента вытекает отрицание другого, и связанное с этим несоответствием ощущение неполноты жизни. Так, честный в жизни бухгалтер, вынужденный по условиям своей работы вести двойную бухгалтерию, ощущает когнитивный диссонанс, который может привести его в состояние постоянного стресса со всеми вытекающими негативными для психики и организма последствиями. Это же состояние известно как ролевой конфликт, когда человек вынужден играть одновременно две роли, требующие конфликтующих между собой личностных качеств и форм поведения.

### 2.2.3. Понятие эмоционального интеллекта

**Эмоциональный интеллект** — системное явление, интегрирующее такие необходимые в области общения составляющие, как самопознание, управление собственными эмоциями, управление эмоциями других людей, эмпатия, коммуникативность.

Автор концепции Д. Гоулман так описывает составляющие эмоционального интеллекта.

<sup>1</sup> По материалам Е. В. Сидоренко, распространенным на научно-исследовательском семинаре Стокгольмской школы экономики в России 02.12.2005, Санкт-Петербург.

чувства, *когда оно возникает*, — есть краеугольный камень эмоционального интеллекта... Способность время от времени отслеживать чувства имеет решающее значение для психологической проинципальности и понимания самого себя. Неспособность замечать свои истинные чувства оставляет нас на их произвол. Люди, более уверенные в своих чувствах, оказываются лучшими лоцманами своей жизни, меньше сомневаясь в правильности различных решений, начиная с того, на ком жениться или за кого выйти замуж, и заканчивая тем, за какое дело взяться.

2. Управление эмоциями. Умение справляться с чувствами, чтобы они не выходили за подходящие рамки, — это способность, которая основывается на самосознании. Это способность успокоить самого себя, избавиться от безудержной тревоги, уныния или раздражительности и тем самым избежать последствий неудачи при овладении этим основным искусством справляться с эмоциями. Люди, которым не достает этой способности, постоянно сражаются с мучительным беспокойством, тогда как люди, ею обладающие, умеют гораздо быстрее приходить в норму после жизненных неудач и огорчений.

3. Самомотивация (мотивация для самого себя). Приведение в порядок собственных эмоций, чтобы сосредоточиться на достижении целей, овладеть собой и не утратить способность к творчеству. Самоконтроль над эмоциями — отсрочивание удовлетворения и подавления импульсивности — лежит в основе всяческих достижений. Способность привести себя в состояние «вдохновения», «драйва» обеспечивает достижение выдающегося качества любых действий. Люди, владеющие этим искусством, как правило, оказываются более продуктивными и успешными во всем, за что бы они ни взялись. Управление чувствами подразумевает умение перенаправлять эмоции, устранять демотивацию, находить позитивный аспект в каждой негативной ситуации, расслабляться, не утрачивая асертивность, т.е. уверенность в себе. Поддержанию оптимизма и перенаправлению эмоций способствуют внутренние диалоги, признание получения опыта любого рода в качестве ценности высокого порядка. В этом случае вы всегда сможете в «бочке дегтя найти хотя бы ложку меда».

4. Распознавание эмоций в других людях. Эмпатия, еще одна способность, опирающаяся на самоосознание, является основным человеческим даром. Предметом исследования являются корни эмпатии, социальные издержки эмоциональной глухоты и причины, по которым эмпатия побуждает к альтруизму. Люди, способные сопереживать, больше настроены на тонкие социальные сигналы, указывающие, чего хотят или в чем нуждаются другие люди. Это делает их более подходящими для профессий или занятий, связанных с заботой о других, например, для преподавания, торговли и управления.

5. Поддержание взаимоотношений. Искусство поддерживать взаимоотношения по большей части заключается в умелом обращении с чужими эмоциями. С этим связано понятие социальной компетентности и некомпетентности и сопряженными с ними специфическими навыками и умениями. Это те способности, которые укрепляют популярность, лидерство

и эффективность межличностного общения. У людей эти таланты не всегда проявляются в полной мере, но они способны к развитию. Люди с высокими способностями, обладающие талантами, отлично справляются со всеми делами, успех которых зависит от умелого взаимодействия с другими: они — просто звезды общения<sup>1</sup>.

Ниже рассмотрим эти области, составляющие эмоциональный интеллект лидера, подробнее.

## 2.3. Области эмоционального интеллекта

### 2.3.1. Самосознание лидера, личность лидера

Наличие личности у каждого человека с ее общими и уникальными свойствами и качествами не отрицается практически никем. Личность лидера является системным явлением, определяющим его самосознание и отношение к другим людям, обращение с другими людьми. Самоосознание в психологии отождествляется с рефлексией. Определим понятия рефлексии и личности.

*Рефлексия* (англ. *reflection*) — форма психической деятельности, мыслительный (рациональный) процесс, направленный на анализ, понимание, осознание себя: собственных действий, поведения, речи, опыта, чувств, состояний, способностей, характера, отношений к себе и другим, своих задач, назначения и т.д. (кстати, *рефлекс* — автоматическая (бессознательная, неосознаваемая) реакция организма на действие какого-либо раздражителя, внешнего или внутреннего).

В широком смысле *рефлексия* — реакция на внешнее или внутреннее, а также на умозрительное, сформировавшееся в сознании, *воздействие или его оценку*; осмысленное субъективное проявление, поведенческий акт, являющийся результатом анализа (на уровне сознания или бессознательном) поступившей информации, другого вида воздействия независимо от их источника и адекватности истинному положению вещей. Осознаваемое, осмысленное или бессознательное отражение в сознании человека воздействий внешней и внутренней среды, выражающееся в поведенческом акте.

*Личность* — в общественных науках рассматривается как особое качество человека, приобретаемое им в социокультурной среде в процессе совместной деятельности и общения. Психологи не отрицают влияния на личность и природных врожденных, генетически обусловленных факторов и свойств, задатков, которые в социальной среде могут проявиться в виде способностей, талантов или не проявиться вовсе. Вообще, без социума, т.е. человеческого окружения, индивид не сможет стать человеком разумным, не сможет стать и человеческой личностью. Это доказывают относительно многочисленные примеры так называемых «феральных людей», или людей-маугли. Для человека потребность в пребывании среди людей является столь же фундаментальной, как и другие физиологические потребности.

<sup>1</sup> См.: Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. С. 76- 77.

телями разных психологических школ и в основном включает ансамбль психической организации человеческого индивида.

*Личность в узком смысле* – уровень «интегральной индивидуальности», на котором осуществляются самые главные жизненные выборы, принимаются решения, имеющие судьбоносное значение для индивида. Только на таком уровне выявляется подлинная система жизненных ценностей, представление человека о своем жизненном предназначении и смысле существования. Личность в узком смысле – это духовный индивид, живущий в широком контексте культуры и общечеловеческих ценностей, обладающий совестью и честью, убеждениями и идеалами, достоинством, чувством долга и ответственности.

Известна фраза психолога А. Г. Асмолова: «Индивидом рождаются, личностью становятся, индивидуальность отстаивают».

В общем виде развитие личности может быть представлено как процесс и результат вхождения человека в новую социокультурную среду. При благоприятных условиях этот процесс включает три фазы: *адаптация, индивидуализация и интеграция*. Если не удастся преодолеть трудности адаптации, возникает конформизм, зависимость, робость, неуверенность; если нет понимания индивидуальности, то возможно формирование негативизма, агрессивности, подозрительности; если не устраняется противоречие между стремлением быть особенным и требованиями общности на стадии интеграции, то наступает дезинтеграция и, как следствие, либо изоляция, либо вытеснение личности из общности, либо ее деградация с возвратом на более ранние стадии развития. Интересно исследовать, что происходит с личностью в процессе ее вхождения во власть, и как этот процесс развивается для разных личностей, для людей с разным воспитанием, ценностными ориентациями, установками, мотивами и т.п.

Очень важен для возрастного развития личности период отрочества и юности, когда личность начинает выделять себя в качестве объекта самопознания и самовоспитания.

Многочисленны характеристики и свойства, рассматриваемые и как элементы системы «личность», и как проявления личности, и как внутренние факторы, определяющие эти проявления. Ввиду многообразия точек зрения на понятие и сущность такого сложного явления, как личность, даже в ученой среде, попытаемся свести воедино составляющие личности, знание которых необходимо каждому человеку и тем более руководителю, пытающемуся оказывать влияние на поведение людей в процессе трудовой деятельности, в схему (рис. 2.1) и определим основные из них<sup>1</sup>.

Далим определения и рассмотрим подробнее некоторые из элементов структуры личности.

**Психические свойства**, или свойства психики, связаны с особенностями нервной системы, отражаются в таких общеличных характеристиках, как темперамент и общий интеллект.

<sup>1</sup> За основу взята схема: Крысько В. Г. Общая психология в схемах и комментариях к ним. М., 1998. С. 156–157.



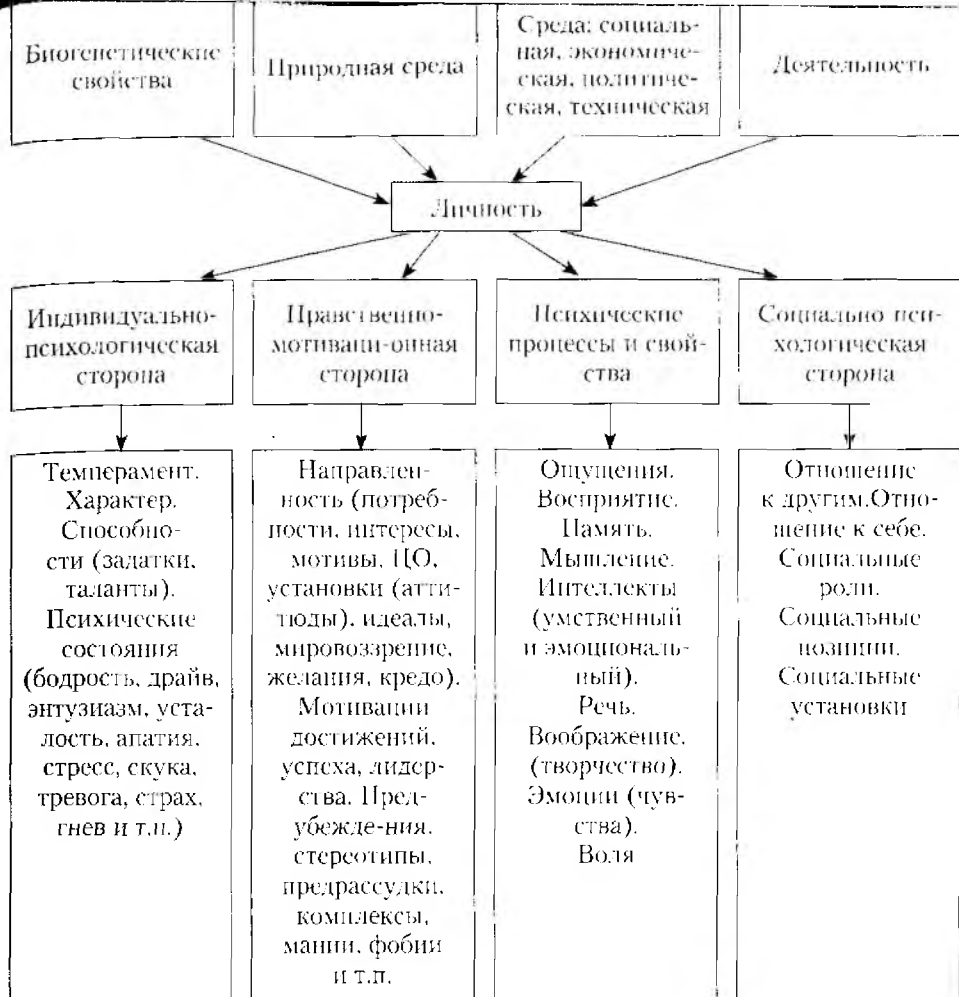


Рис. 2.1. Структура личности

**Психические состояния** – разные виды интегрированного отражения воздействий на субъекта как внутренних, так и внешних стимулов без отчетливого осознания их предметного содержания (бодрость, усталость, апатия, эйфория, отчуждение, утрата чувства реальности, скука и т.п.).

**Сознание** – свойственный человеку способ отношения к объективной действительности, опосредованный всеобщими формами общественно-исторической деятельности людей. Сознание – это отношение к миру со *знанием* его объективных закономерностей. Сознание – высшая, интегрирующая форма психики, результат общественно-исторических условий формирования человека в трудовой деятельности при постоянном общении с другими людьми (с помощью языка). Психология как наука изучает факты, закономерности и механизмы психики. Характеристики сознания:

- закрепленное в сознании различие субъекта и объекта («Я — не Я»);
- обеспечение целеполагающей деятельности человека;
- наличие эмоциональных оценок в межличностных отношениях.

Все вышеизложенные свойства, элементы, проявления личности оказывают влияние на самовосприятие руководителя и на его поведение в отношении других. Кто он — акула бизнеса или дельфин, эгоист или альтруист, понимает или нет социальную ответственность, которую принимает на себя, руководя и влияя на жизни других людей, — эти вопросы каждый лидер решает сам и по-своему.

Подробное описание личностных свойств и качеств личности, исследований на эту тему и мнений ученых можно найти в любом учебнике по общей психологии или психологии личности. Здесь мы привели несколько определений, уделяя значительное внимание социально-психологической стороне личности, рассматривая процессы командообразования и факторы личностного и социального происхождения, влияющие на эти процессы и поведение людей в команде.

### 2.3.2. Управление эмоциями

Напомним, что эмоции и успех в деятельности связаны друг с другом. Эмоциональное возбуждение способствует достижению более высоких результатов, чем в состоянии равнодушия к происходящему. Конечно, деятельность должна вызывать позитивные эмоции, в противном случае у работника появляется мотив к прекращению деятельности, перенаправлению усилий на деятельность против организации. В общем случае эмоции не должны быть слишком сильными, иначе они могут сыграть негативную роль в достижении результата: слишком сильное, всепоглощающее желание может ухудшить способность человека здраво оценивать себя, других, ситуацию, он может утратить способность быстрой и адекватной реакции на изменения. Тут уместно вспомнить поговорку: «Все хорошо в меру». Главная проблема — мера у каждого своя. Напомним, что одна из моделей связи эмоции к достижению и результата отражает закон Йеркса — Додсона — криволинейная колоколообразная кривая, демонстрирующая в общем виде форму связи между силой эмоционального возбуждения и успехом деятельности человека. Кривая показывает, что наиболее продуктивной бывает деятельность, осуществляемая при умеренном, оптимальном уровне эмоционального возбуждения (например, мотивации).

Позитивная социальная направленность бизнеса, восприятие лидерами бизнеса высоких нравственных императивов как руководства в собственной деятельности улучшает социальную атмосферу и положительно отражается на психическом самочувствии самого бизнесмена, его подчиненных, каждого жителя страны, да и на ее экономике.

Принципы мудрого поведения в системе мотивационной саморегуляции (по А. А. Файзуллаеву)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Гримак Л. П. Резервы человеческой психики: введение в психологию активности. М., 1989. С. 182 — 184.

1. Умение отличать главное от второстепенного.
2. Внутреннее спокойствие, защита от ситуационных помех, опора на собственные ценности.
3. Эмоциональная зрелость и устойчивость, *опора на высшие эмоционально-ценностные установки, нормы.*
4. Знание меры воздействия на события на основе понимания логики развития, *стадии развития, возможностей для коррекции.*
5. Умение подходить к проблеме с разных точек зрения, мыслить системно.
6. Готовность к любым неожиданным событиям, антикризисный подход, предусмотрительность.
7. Восприятие действительности такой, какая она есть, реализм. Неадекватное восприятие действительности чревато неадекватностью и реакцией, и результатов воздействия.
8. Стремление выйти за рамки проблемной ситуации, увидеть проблему шире, в контексте более крупной системы, явлений.
9. Наблюдательность, причем не только за действительностью, но и за самим собой, за изменениями в самом себе.
10. Стремление понять других.
11. Дальновидность — понимание логики и перспективы развития событий.
12. Умение извлекать положительный опыт из всего происходящего. Отрицательный результат — это, по крайней мере, новый опыт, и в этом ценность отрицательного результата.

Приведем предлагаемую В. М. Шепелем «формулу выживаемости» руководителя<sup>1</sup>:

$$\Phi_{\text{выж}} = \frac{V_{\text{рек}} + V_{\text{рел}} + V_{\text{кат}}}{V_{\text{сут}} - V_{\text{сна}}} \geq \frac{1}{6},$$

где  $V_{\text{рек}}$  — время рекреации, т.е. восстановления мышечного тонуса, физической активности;  $V_{\text{рел}}$  — время релаксации, т.е. спятия нервного напряжения, восстановление психического равновесия;  $V_{\text{кат}}$  — время переживания катарсиса, духовного очищения, нравственного возвышения над жизненными проблемами.

Формула означает, что для обеспечения работоспособности в течение длительного времени руководитель должен на каждые 6 часов труда отводить, как минимум, 1 час физическим упражнениям, психологической разгрузке и духовному очищению.

### 2.3.3. Самомотивация. Переоценка ценностей. Ценностные ориентации

В англоязычной литературе (например, в словаре Вебстера) принимается широкое толкование мотива (motive): нечто внутри субъекта (потребность, идея, органическое состояние или эмоция), побуждающие его к действию. Поэтому во избежание смысловых ошибок, слово motive следует переводить

<sup>1</sup> Шепель В. М. Управленческая этика. М., 1989. С. 262—265.

«мотивация» (а иногда и как «мотивировка»)<sup>1</sup>.

Многие признают такое определение мотива: **мотив** (англ. *incentive*) -- 1) материальный или идеальный «предмет», который побуждает и направляет на себя деятельность или поступок, смысл которых состоит в том, что с помощью мотива удовлетворяются определенные потребности субъекта; 2) психический образ данного предмета.

Мы предпочитаем считать мотивом внутреннее, сформированное в сознании человека побуждение к активности, пассивности, тому или иному виду деятельности, а внешние предметы и явления уместно называть стимулами.

Источником побудительной силы мотива и соответствующего побуждения к деятельности выступают актуальные потребности, как отмечал отечественный психолог А. Н. Леонтьев. Мотив определяется им как предмет, отвечающий потребности, а потому побуждающий и направляющий деятельность. Деятельность всегда имеет мотив («немотивированная» деятельность — та, мотив которой скрыт от самого субъекта и (или) внешнего наблюдателя). Однако между мотивом и потребностью, между мотивом и деятельностью, а также между потребностью и деятельностью нет отношений строгой однозначности. Иначе говоря, один и тот же предмет может служить удовлетворению разнообразных потребностей, побуждать и направлять разные деятельности и т.д.

Нередко деятельность имеет *сразу* несколько мотивов (т.е. является полимотивированной); точно так же она может побуждаться несколькими потребностями *одновременно*. Подобные мотивационные комплексы имеют собственную динамику, которая может сопровождаться кратковременной или, напротив, затяжной, едва заметной или же весьма драматической борьбой мотивов. Но окончательное решение «что и как делать?» принимает, как правило, сознательный субъект на основе внутренней системы ценностей (*ценностных ориентаций*). При этом, как тонко заметил А. Н. Леонтьев, в ситуации полимотивированности один из мотивов становится основным, ведущим, а другие — подчиненными, играющими роль дополнительной стимуляции. Весь мотивокомплекс, как правило, не осознается, но он непосредственно проявляется в эмоциональной окраске тех или иных объектов или явлений, т.е. в форме сложного эмоционального отражения их субъективной ценности и в форме общего эмоционального настроения субъекта.

Формирование ведущего мотива приводит к тому, что у него помимо функций побуждения и направления деятельности возникает особая смыслообразующая функция: он придает деятельности, действиям, целям, условиям деятельности определенный *личностный смысл* — осознанное внутреннее оправдание деятельности. Последнее, однако, может сильно отличаться от манифестируемого личностного смысла, называемого *мотивировкой*. В то же время у зрелой личности существует значительный ресурс произвольного и разумного управления своими мотивами (следо-

<sup>1</sup> Психология. Полный энциклопедический справочник. С. 276.

интеллектуальными образованиями (равно как и соответствующие потребности), например, *убеждениями*. Личность способна не только осознавать стихийно и спонтанно формирующиеся ведущие мотивы, ретроспективно решая так называемые «задачи на смысл» (А. Н. Леонтьев), но и формировать ведущие мотивы в контексте той или иной ситуации и деятельности, придавая ситуации и деятельности определенный смысл на основе собственного понимания актуальности и значимости потребностей.

Понимание поведения представляет собой чрезвычайно сложную интерпретационную задачу. Тем не менее мотивационный анализ предполагается при юридической и моральной квалификации поступков человека<sup>1</sup>.

Пониманию собственных мотивов поведения и мотивов поведения других людей способствует знание многочисленных теорий мотивации, включая содержательные, процессуальные, комплексные. В любом учебнике по менеджменту организации, организационному поведению, управлению персоналом имеется раздел, посвященный теориям мотивации. Каждая из теорий отражает результаты исследования ее автора, а все вместе они создают широкое поле информации о причинах, факторах, влияющих на поступки человека и его выбор той или иной линии поведения.

Повторим, что управление чувствами, в том числе мотивами, подразумевает умение перенаправлять эмоции, устранять демотивацию, находить позитивный аспект в каждой негативной ситуации, расслабляться, не утрачивать асертивность, т.е. уверенность в себе. Поддержанию оптимизма и перенаправлению эмоций способствуют внутренние диалоги, признание получения опыта любого рода в качестве ценности высокого порядка, довольство малым, тактика «малых побед». Даже потерпев неудачу, человек в любом случае приобретает нечто, возможно, более ценное: новые знания и личный опыт. Рассуждая подобным образом, он всегда сможет в «бочке дегтя найти хотя бы ложку меда».

### **2.3.4. Распознавание эмоций и управление эмоциями других людей. Невербальные средства общения**

Чтобы успешно управлять, нужно как можно лучше знать и понимать особенности и факторы поведения управляемой системы. В психологии достаточно много методик, требующих специальной профессиональной подготовки и позволяющих распознавать по неким признакам скрываемые причины, истинное отношение человека к тем или иным аспектам жизни и деятельности. Многочисленны работы, предлагающие методики управления людьми, манипуляции сознанием и поведением людей. К сожалению, многие из них чересчур субъективны и отражают только страдающую грубыми обобщениями точку зрения их автора, многие недостаточно научны, пытаются представить предлагаемые приемы универсальной и всеобъемлющей системой управления людьми, некоторые не выдерживают эмпирической проверки, и многие представляют собой обоюдоострое оружие, попадание которого в руки безразличных и безнравственных людей спо-

<sup>1</sup> См.: Психология. Полный энциклопедический справочник. С. 397 - 399.

является методика нейро-лингвистического программирования, не имеющая однозначно положительной оценки, очень много в печати работ людей, выдающих себя за провидцев.

Эмоции и чувства, проявляемые партнерами посредством так называемых «невербальных», т.е. несловесных средств, являются своего рода индикаторами отношения партнеров друг к другу, к ситуации и содержанию общения и т.п. Различают такие невербальные средства, как мимика, пантомимика (язык тела), паралингвистика, расположение партнеров относительно друг друга, тактильные средства (прикосновения), язык вещей (подарки, материальные знаки внимания) и др. Поскольку понимание своих эмоций и эмоций других людей является основой успешного влияния на собственное поведение и поведение других людей, важно понимать сигналы невербального общения и уметь их правильно трактовать.

Учиться понимать язык невербального общения важно по нескольким причинам. Во-первых, словами можно передать только фактические знания, но чтобы выразить чувства, одних слов часто бывает недостаточно. Они передаются на языке невербального общения. Во-вторых, знание этого языка показывает, насколько мы умеем владеть собой. Невербальный язык скажет о том, что люди думают о нас в действительности. Невербальное общение ценно особенно тем, что оно спонтанно и проявляется бессознательно. Поэтому, несмотря на то что люди взвешивают свои слова и контролируют мимику, часто возможна утечка скрываемых чувств через жесты, интонацию и окраску голоса, т.е. невербальные каналы общения редко поставляют недостоверную информацию, так как они поддаются контролю в меньшей степени, чем словесное общение.

Следует отметить, что невербальное поведение личности создает образ партнера по общению, а также выражает качество и изменение взаимоотношений партнеров по общению, формирует эти отношения; является индикатором актуальных психических состояний личности; выступает в роли уточнения вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного; поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися; выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Невербальные коммуникации обычно осуществляются совместно с вербальными и всегда как часть ситуации, которая передает контекст. Слушатели должны быть очень осторожны и не придавать слишком большого значения одному изолированному невербальному сигналу до тех пор, пока они не сопоставят его с другими невербальными сигналами, вербальным сообщением, ситуационной ситуацией, а также окружающей средой и культурой в более широком смысле.

Эффективность общения определяется не только степенью понимания слов собеседника, но и умением правильно оценить поведение участников общения, их мимику, жесты, движения, позу, направленность взгляда, т.е. понять язык невербального (вербальный — «словесный, устный») общения. Этот язык позволяет говорящему полнее выразить свои чувства, пока-

зывает, насколько участники диалога владеют навыками общения как эти навыки влияют на эффективность опосредств друг к другу.

### 2.3.5. Коммуникативные компетенции, основы деловых коммуникаций

**Коммуникации** — обмен информацией в процессе деятельности, общение (а также пути сообщения). Эффективностью коммуникаций в организации в значительной степени определяется качество решений и успех в их реализации.

При осуществлении коммуникаций следует принимать во внимание наличие «барьеров непонимания» (семантического, стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета и др.) и овладевать методами их преодоления.

**Общение** — связь между людьми, в ходе которой возникает психический контакт, проявляющийся в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимоощущении, взаимопонимании<sup>1</sup>.

Как сказал Т. А. Мерфи, бывший председатель правления *General Motors*, «...одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми... В конечном итоге, коммуникации важнее всего... эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу, или, по крайней мере, определить степень успеха»<sup>2</sup>.

Деловую коммуникацию можно определить, как это сделано на HR-портале (автор А. Шохов): «**Деловая коммуникация** возникает между субъектами, которые участвуют (или намерены участвовать) в совместной (коллективной) деятельности. Именно от качества деловой коммуникации зависят взаимопонимание, согласованность действий и четкость приоритетов, возникающих у субъектов, занятых общим делом. Следовательно, чем больше людей участвуют в коллективной деятельности, тем выше роль управления деловой коммуникацией в обеспечении их коллективной эффективности»<sup>3</sup>.

### Факторы успеха переговоров и стили их ведения

Методология системного подхода позволяет выделить факторы успешных коммуникаций, т.е. взаимодействия. Правоммерно считать этот перечень факторов и процедур неким общим набором требований (возможно, даже стандартом), следование которым способствует повышению уровня эффективности коммуникации.

**Общий стандарт, набор факторов и процедур по организации и осуществлению коммуникаций** таков.

1. Теоретическая подготовка к общению включает блок знаний, умений, навыков в области предмета общения (в деловой сфере — это технико-технологические и организационно-экономические знания, а также человековедение).

1 Общая психология — под ред. В. В. Богословского [и др.], М., 1981, С. 109.

2 *Лейхцифр Д. М., Пенроуз Д. М.* Бизнес-коммуникации. СПб., 2001, С. 17.

3 URL: <http://www.hr-portal.ru/article/upravlenie-delovoi-kommunikatsiei> (дата обращения: 29.11.2013).

профессионализма собеседников и наиболее существенным образом влияют на понимание предмета обсуждения, зачастую определяя его.

В отличие от этих специальных знаний, которые являются предметом научных дисциплин, предмет исследования в области деловых коммуникаций мы видим в коммуникативных знаниях, включая организацию процесса общения, выбор канала, поведение во время общения, понимание основных причин поведения партнеров и на этой основе создание ситуации взаимодействия и прогнозирование поведения.

2. Фактор подготовки к общению, который включает в себя ряд аспектов:

1) сбор и обработка информации об общающихся системах (включая самого себя как сторону взаимодействия) с целью получения системного представления о них; информация собирается о личности, ее профессиональном уровне, представляемой личностью группе, организации и ее характеристиках, об иных факторах, способных повлиять на цели, задачи, мотивы, интересы, ожидания, поведение в общении;

2) выявление и формулировка целей общения сторон, установок, интересов, мотивов, минимальных и наилучших результатов общения, разработка стратегии общения, тактики осуществления этого процесса, вариантов (сценариев) развития событий и поведения в разных ситуациях, организация и проведение репетиций общения с моделированием поведения обеих сторон. На этих этапах подготовки необходим весь набор теоретических знаний (профессиональных, организационно-экономических и гуманитарных);

3) распределение ролей участников общения со своей стороны с учетом их личностных особенностей;

4) определение пространства общения и расположения собеседников, решение проблем делового этикета;

5) отбор средств общения, оценка их преимуществ и недостатков, обращение особого внимания на деловую и иллюстративную документацию;

6) репетиции, включая «проигрывание» своих ролей и ролей за делового партнера.

3. В процессе общения: осуществление контроля за процессом, гибкая и точная реакция на отклонения от разработанных сценариев, установка на конструктивное сотрудничество, акцент на главное, забота о сохранении «лица» партнерами, ориентация на долговременное сотрудничество и установление добрых отношений. На этом этапе существенно использование всех видов знаний и навыков, причем в режиме «реального времени», т.е. оперативно.

4. В процессе общения: учет психофизиологического состояния партнеров, оказание внимания или помощи в случае изменения состояния. На этом этапе существенно знание психологии коммуникаций.

5. После завершения общения: осмысление результатов, их причин, неучтенных факторов, новой информации о себе и партнерах. Разработка мероприятий по укреплению сотрудничества или сохранению возмож-



ности дальнейших контактов. Все виды знания и навыков используются в спокойном режиме, при наличии достаточного временного ресурса.

Готовясь к руководящей деятельности, следует усвоить методы, помогающие проводить эффективные собрания людей. Полноценным пособием при проведении собраний служит так называемый «Регламент» Роберта — справочник по парламентской процедуре, составленный на основе правил, принятых в Палате представителей Конгресса США. Подготовлен в 1876 г. военным инженером генералом Генри М. Робертом<sup>1</sup>. Регламент включает процедурные правила, правила внесения и обсуждения предложений, проведения дебатов, выборов членов комитетов и т.п. Это руководство и сейчас повсеместно считается одним из самых замечательных документов в истории американской парламентской процедуры.

### Устные презентации

Основные части публичной речи имеют следующие задачи.

1. Вступление — вызвать интерес, овладеть вниманием аудитории; установить атмосферу взаимопонимания и доверия; подготовить аудиторию к восприятию речи.

2. Основная часть, где излагается суть, приводятся доказательства, опровергаются доводы оппонентов — сообщить информацию; обосновать свою точку зрения; убедить аудиторию; побудить слушателей к конкретным действиям.

3. Заключение — суммировать сказанное, сделать выводы; усилить интерес к предмету речи; закрепить впечатление от речи. Особенности человеческого внимания таковы, что через 15–20 мин выступления требуется начинать применять специальные приемы привлечения внимания. Самая высокая концентрация внимания — в течение первых и последних 30 секунд выступления, как раз то время, которое требуется на решение задач вступления и заключения.

Важнейший этап — *вступление* — может быть проведен либо как прямое вторжение в тему (сразу название доклада, формулировка проблемы и доказательства), либо как контрастное введение в тему на основе заострения внимания на противоречиях, либо как постепенное введение в тему через рассказ интригующего случая и т.п. Затягивать вступление не следует, так же как и прибегать к извинениям и оправданиям перед публикой. Следует четко формулировать свои мысли, демонстрировать компетентность. Чем короче выступление, тем больше требуется времени на подготовку и репетицию. В основной части полезно использовать к месту риторические приемы: вопросы, метафоры, сравнения, гиперболы, повторы, градации, антитезы, восклицания и т.п. Самое главное — не ставить перед собой вопроса «что я им скажу», а постараться решить проблему «что они услышат».

Рекомендации по использованию разных режимов лонесения содержания устной речи приводятся в книге Лэйхиффа и Пенроуза<sup>2</sup>.

Различаются четыре основных режима публичных выступлений:

<sup>1</sup> Роберт Г. М. Правила парламентской процедуры. Вашингтон, 1992.

<sup>2</sup> См.: Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М. Бизнес-коммуникации. С. 494.

тически нет времени на ее подготовку. Основное преимущество импровизации – в спонтанности, ее недостаток в том, что она, как правило, плохо спланирована;

2 – речь «без бумажки». Более формальна, чем импровизация;

3 – речь, выученная наизусть. Дает возможность планирования, и в результате лучше организована. Вы будете постоянно опираться на заметки, но при этом читать их слушателям ни к чему. Большинство публичных выступлений произносится именно так.

Однако при представлении речи по памяти ораторы часто теряют естественность, и иногда их выступление выглядит не очень живо. Возможность забыть материал – это другой негативный аспект выученной наизусть речи.

4 – речь по рукописи. Рассчитана на более формальные ситуации. При чтении с рукописи вы можете быть очень точны, контролировать каждое предложение, доводимое до слушателя. Конечно, создание такой речи занимает больше времени, и часто рукопись становится барьером между вами и аудиторией.

### Умение слушать

При передаче информации важна настройка общающихся на *эмпатическое, рецептивное, рефлексивное слушание*. По своим задачам эти формы слушания достаточно близки. Все они исходят из цели лучше понять собеседника, пытаясь как бы встать на его место, полностью включиться в процесс приема – передачи информации. Известная поговорка гласит: «Лучший собеседник – тот, кто умеет слушать». Недаром одним из элементов американской коммуникативной культуры является умение слушать не перебивая партнера. Благодаря такому умению, воспитываемому со школьной скамьи, повышается возможность услышать и понять собеседника правильно с первого раза.

Помните: если вы поделитесь с другим человеком деньгами, вы станете беднее, а он – богаче; если вы поделитесь друг с другом мыслями, идеями, мнениями, вы оба станете богаче. Но это произойдет только тогда, когда каждый получит возможность высказаться полностью и услышать друг друга.

Вы не можете быть внимательным слушателем, когда вы разговариваете.

У человека два уха и один язык. Слушайте больше, чем говорите. Молчание – золото. Одно ухо воспринимает смысл, другое – эмоции.

Менеджер, не умеющий слушать, вряд ли способен принимать разумные решения.

В процессе общения важную роль играют представления о том, как партнер реагирует на нас и сообщаемую нами информацию. От этого зависят весь дальнейший ход общения, принимаемые меры и их последствия. Действительно, одобрение позволяет нам перейти к стадии принятия решения, неодобрение – искать новую, более сильную аргументацию, средства усиления воздействия либо прекращать общение.

Эффективная коммуникация — такая интерперсональная коммуникация, которая позволяет вам точно и честно общаться с другими людьми, не нарушая ваших отношений с ними. Вынесение порицания работнику, критика его работы требует определенных навыков, а решение сложной проблемы, как изменить поведение работника, но при этом не настроить его против себя и против организации, требует от лидера социальной направленности, высокого эмоционального интеллекта и, возможно, приближается к искусству. Поддерживающая коммуникация — это и есть форма вынесения порицания, форма негативной коммуникации, которая сосредоточена на сохранении позитивных отношений между собеседниками, поскольку направлена на текущую проблему. Она позволяет вам осуществить негативную обратную связь или решать трудные задачи совместно с другим человеком и, как результат, укрепить ваши отношения<sup>1</sup>.

**Поддерживающая коммуникация** — это сложный системный процесс, который имеет восемь атрибутов. При этом недостаточно владеть отдельными из них и использовать только некоторые. Каждый атрибут обеспечивает лишь одну грань общения, и только их совместное и полное применение позволяет говорить об истинно поддерживающей коммуникации. Это как правила этикета, соблюдение которых обеспечивает ваш имидж приятного и приемлемого человека: недостаточно только уметь правильно держать столовые приборы, нужно уметь ими пользоваться, нужно уметь вести беседу, правильно говорить, достойно реагировать на замечания, правильно одеваться, быть достаточно эрудированным и т.п.

Восемь атрибутов поддерживающей коммуникации.

1. *Ориентация на проблему, а не на личность.*

Фокус на проблемах или результатах, но не на личностях и их характеристиках.

Пример: «Как мы сможем решить эту проблему?», но не «Потому что вся проблема в вас самих».

2. *Конгруэнтность (созвучие, гармония, совпадение), а не ее отсутствие.*

Фокус на правдивости сообщений, вербальная (словесная) форма которых адекватна мыслям и чувствам (соответствие слов истинным чувствам и мыслям).

Пример: «Ваше поведение меня огорчает», но не «Вам кажется, что я огорчен? Нет, все прекрасно».

3. *Описание, а не оценка.*

Фокус внимания на описание объективных фактов, событий, на описании вашей реакции на них, а также на представлении альтернатив.

Пример: «Произошло то-то и то-то: моя реакция такова: предлагается, что наиболее приемлемым будет...», но не «Вы все сделали неправильно».

4. *Возвышение, а не унижение.*

Фокус на тех высказываниях, которые способствуют установлению атмосферы взаимного уважения и сотрудничества, гибкости и выявлению области согласия.

<sup>1</sup> См.: Ватсон Д. А., Камерон К. С. Развитие навыков менеджмента.

ложенный?», но не «Вы все равно не поймете, так что мы сделаем по-моему».

5. *Конкретизация, а не обобщения.*

Фокус на конкретной ситуации или проблеме, а не на проблемах общего характера.

Пример: «За время собрания вы перебили меня трижды», но не «Вы всегда пытаетесь привлечь к себе внимание».

6. *Связность, а не бессвязность.*

Фокус на высказываниях, вытекающих из того, что было сказано ранее, и направленных на установление отношений взаимопомощи.

Пример: «Исходя из того, что было сказано вам, я сформулирую другую точку зрения», но не «Я хочу сказать следующее (вне зависимости от того, что вы только что сказали)».

7. *Авторство, а не безличность.*

Фокус на принятие ответственности за свои собственные утверждения путем использования местоимения «Я».

Пример: «Я решил отклонить ваше предложение, поскольку...», но не «Идея неплохая, но она должна быть одобрена».

8. *Рефлексивное, а не одностороннее слушание.*

Фокус на проявление всевозможных адекватных (прежде всего рефлексивных) реакций.

Пример: «Как вы полагаете, что может нам помешать?», но не «Как я сказал ранее, вы совершили слишком много ошибок. Так дальше дело не пойдет».

Использование поддерживающей коммуникации позволяет не только обеспечивать требуемую точность передачи сообщений, но и поддерживать и даже укреплять отношения собеседников путем взаимобмена информацией, точками зрения, отношением к проблеме. В результате возникают позитивные межличностные отношения.

Задачи, решаемые лидером в области налаживания эффективных коммуникаций в группе, и используемые в процессе их решения методы, более подробно рассматриваются в разделах, посвященных этике лидера и командообразованию. Не обязательно лидеру самому владеть всеми методами, для этого существует большое количество профессиональных тренеров и методистов, способных провести соответствующую работу на высоком уровне. Лидер же должен уметь установить, поддержка какого рода, в какой области, каких именно специалистов ему требуется, наладить коммуникации с этими специалистами и согласовать программу работы с группой.

Психологи выяснили, что лица, которые высказывали только критику, «нравились» испытуемым очень мало, но те, кто после одних только похвал принимался их критиковать, нравились еще меньше. Люди, все время выражавшие только одобрение, очень нравились испытуемым, но самого большого уважения удостоились те, кто сначала критиковал испытуемых, а потом стал хвалить их. По-видимому, отрицательные отзывы вызывают у человека напряжение, а следующие за ними похвалы доставляют облегчение и потому особенно высоко оцениваются. Возможно также, что мы про-

сто склонны придавать большое значение суждениям коллег, умение критиковать, но, главное, способного также оценить по достоинству наши качества<sup>1</sup>.

Уместно заметить, что в качестве тренингов и коучинга (развивающего консультирования) используются многие методики, известные в менеджменте, например, кружки качества, консультации по процессу, деловые игры, метод кейсов и др., рассматриваемые в последующих разделах.

### Письменные коммуникации

Имеются значительные различия между устным и письменным стилями общения. Хотя письменному общению недостает межличностного аспекта или незамедлительности, оно имеет веское преимущество перед устным — долговечность. Письменные документы можно запомнить, изучить, сделать дубликат и сохранить на будущее. Это означает, что они способны передавать более детализированную информацию. Поскольку письменное общение предлагает все вышеперечисленные преимущества, оно предъявляет иные требования к автору.

О вашем профессиональном имидже судят по внешнему оформлению письменного общения. Зачеркивания, стертые места в тексте, типографские ошибки и т.п. портят впечатление от вашего письменного сообщения так же, как неуклюжие манеры отвлекают от устной речи. Кроме того, необходимо точное соблюдение грамматических правил — орфографические, пунктуационные ошибки и неграмотное изложение являются признаками необразованности автора. Это, конечно же, не тот имидж, который вы хотите иметь. Возможно, вы ожидаете, что секретарь или копировальный служащий заметят и исправят все ваши недочеты, и во многих случаях так и происходит. Однако когда вы ставите подпись или иным способом одобряете конечный вариант, именно вы являетесь единственным, кто несет ответственность за любые содержащиеся в документе ошибки. Важно развить у себя привычку читать окончательный вариант, прежде чем вы подпишете его.

Совокупность организационно-распорядительных, правовых, нормативных, технических, технологических и иных документов представляет собой документационное обеспечение управления. Исполнение требований к оформлению документов является основой их легитимности, обоснованности регламентируемых с их помощью управленческих действий, демонстрацией компетентности автора документа.

С 1 июля 2003 г. в России введен в действие стандарт ГОСТ Р 6.30 – 2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»<sup>2</sup>, утвержденный постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 № 65-ст. Согласно этому стандарту, организационно-распорядительные документы, фиксирующие решения административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности органов управления и пред-

<sup>1</sup> Годфруа Ж. Что такое психология : в 2 т. Т. 2. М., 1992. С. 112 –113.

<sup>2</sup> URL: <http://base.garant.ru/185891/> (дата обращения: 29.11.2013).

правовой формы и вида деятельности, должны соответствовать единым требованиям. Речь идет о таких документах, как постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма и др. Осуществляя деловую переписку внутри России, вы должны придерживаться требований этого стандарта, как и правил грамматики русского языка.

Деловые письма зарубежным партнерам составляются по иным, чем в России, правилам. Есть международные стандарты на основные коммерческие документы, в том числе и на деловые письма, однако при написании деловых писем считаются допустимыми некоторые «вольности», например в расположении фрагментов заголовка. Основной состав реквизитов достаточно устоялся, и это понятно: без обязательных реквизитов нельзя обеспечить юридическую силу документа.

«Международное сотрудничество по вопросам стандартизации в области документации, классификации и кодирования информации, унификации документов осуществляется национальными службами стандартизации в рамках ИСО – Международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO). В настоящее время в ИСО представлены национальные органы по стандартизации 130 государств»<sup>1</sup>.

### 2.3.6. Эмоциональный интеллект как объект познания

Примерный **состав компетенций**, обладание которыми может рассматриваться как идеально развитый эмоциональный интеллект, в категориях государственных стандартов образования четвертого поколения, может выглядеть следующим образом.

Обладатель высокого эмоционального интеллекта должен.

#### 1. В отношении самого себя:

*знать*

– особенности своей личности во всем многообразии ее проявлений. Основы процессов самопознания и понимания своих эмоций, их природы, логику, последовательность явлений, приводящих к эмоциям. Для понимания этого знать основы психологии, определения видов психических процессов и состояний и их причин, факторов:

*уметь*

– отсрочить эмоцию до момента понимания ее природы и определения элементов цепочки явлений, приведших к ней. Различать психические процессы и состояния, давать им определения. Уметь различать ситуации, требующие мгновенной реакции, и ситуации, требующие отсрочки реакции до анализа ситуации. Уметь применять научный метод решения проблем. Уметь перенаправлять эмоции и переоценивать факторы, их вызывающие:

*владеть*

– методами самопознания личности, аутотренинга, релаксации, рекреации, отсрочки реакции на явления, не требующие немедленной реакции.

<sup>1</sup> Подробнее см. книги по делопроизводству, например: *Спивак В. А. Делопроизводство* СПб., 2010.

Иметь самообладание.

## 2. В отношении других людей:

### *знать*

— особенности личности и многообразие личностей, неповторимость, уникальность любой личности, наличие позитивных и негативных качеств и свойств в любом человеке. Знать основы процессов и методы познания и понимания личности и ее отдельных и синергетических качеств. Знать системную природу и системные свойства личности. Знать основы взаимодействия и взаимовлияния личности и группы. Для понимания этого знать основы психологии, социологии, социальной психологии, определения видов психических процессов и состояний и их причин, факторов. Знать основы невербальных проявлений эмоций и чувств, формы, виды, каналы, этику делового общения, барьеры коммуникаций и способы их преодоления;

### *уметь*

— фиксировать эмоции и поведенческие акты людей и с достаточной для эффективного воздействия на поведение степенью вероятности определять, диагностировать их причины. Различать психические процессы и состояния, давать им определения. Уметь различать ситуации, требующие мгновенной реакции, и ситуации, требующие отсрочки реакции до анализа ситуации. Уметь применять научный метод решения проблем, «простые» операции мышления для понимания происходящего, уметь принуждать себя и других к применению научного подхода. Уметь рассматривать и воспринимать ситуации как неоднозначные, выглядящие по-разному с разных точек зрения, имеющие системную природу и требующие системного подхода, коллективного решения. Уметь перенаправлять эмоции других людей и переоценивать факторы, их вызывающие. Уметь настраивать себя на партнера, подстраиваться, эмпатировать;

### *владеть*

— методами познания личности, исследования мотивации, наблюдения и анализа поведения людей.

Напомним, что в рамках концепции эмоционального интеллекта умение поддерживать взаимоотношения по большей части заключается в умелом обращении с чужими эмоциями.

## **Задания для овладения компетенциями по теме**

Для выполнения заданий к главе 2 изучите материалы, представленные в Практикуме в рамках темы 2.

1. Определите состав компетенций, которыми вам следует овладеть для занятия интересующей вас позиции лидера в компании, используя квалификационные характеристики должностей, профессиональные стандарты, стандарты образования, должностные инструкции. Обратите внимание на профессиональные стандарты по направлению «Управление организацией» и квалификационные характеристики лидеров 1- и 2-го уровней, например, квалификационную характеристику директора (генерального директора, управляющего) предприятия и квалификационную характеристику менеджера организации.

свою компетентность».

3. Определите состав измеряемых личностных качеств, которые следует иметь для занятия намеченной вами позиции лидера, составьте предварительный портрет лидера и, используя известные вам из психологии, социологии и социальной психологии методы, определите степень наличия у вас этих качеств.

• Проведите самоисследование личностных качеств, выбранных вами в качестве определяющих успех лидера, используя метод интроспекции (самоаблюдения), мнения окружающих, тесты – личностные опросники, которые применяются в психологии личности и опубликованы в многочисленных сборниках тестов, например такие:

• Описание качеств личности, устанавливаемых с помощью опросника Р. Каттелла.

- Характеристики, измеряемые с помощью ММРІ.
- Тест «Акцентуация характера» К. Леонгарда – П. Шмишека.
- Тест Г. Айзенка «Личностный опросник».
- Тест на определение типа личности (на основе типологии Майерс-Бриггс).
- Экспресс-диагностика по определению уровня самооценки.
- Методика определения степени самоуважения (тест Розенберга).
- Индивидуальная карта психологического самоконтроля взрослого человека по Немову.

- Тест на силу воли.
- Опросник для выявления аффилиации (расположенности к людям).
- Тест на оптимизм.
- Проверьте вашу стрессоустойчивость.
- Определение личности типа А.
- Игра «Гайки» (или «Орешки») (проверяет способность отложить решение)
- Оцените свои навыки в области устных презентаций.
- Тест на умение слушать при разговоре.
- Оценка уровня владения поддерживающими коммуникациями.
- Тест «Управление временем» (тест-рекомендация).
- Тест «Опросник эмпатии» А. Метрабяна (A. Mehrabian).
- Тест Жуплева на выявление модели поведения руководителей.
- Опросник Ю. М. Орлова для измерения потребности в достижении.
- Методика когнитивной ориентации (Локус контроля по Д. Б. Роттеру).
- Тест «Определение собственного стиля общения» (по Лэйхиффу и Непроузу)
- Тест «Коммуникативные и организаторские способности лидера команды» (тест КОС).

• Проверьте, здоровы ли вы физически.

4. Проверьте ваши качества в части общего эмоционального интеллекта, используя, например, такие тесты, как:

- Оценка общего эмоционального интеллекта лидера (по Дафгу).
- Бостонский опросник по эмоциональному интеллекту (по М. Чапмену).
- Тест «Эмоциональный интеллект» (по А. фон Канити) и др.

5. Выполните задания на распознавание эмоций, выражаемых посредством невербальных средств общения, например, с помощью мимики и пантомимики. Найдите и проработайте соответствующие тесты, размещенные в Интернете, например, тест «Наблюдательны ли вы?» (12 эмоций в мимике) и тест «Что говорят вам мимика и жесты?» Определите необходимость повышения уровня вашей сензитивности.



## Глава 3

# ОБРАЗЫ ЛИДЕРОВ. ПОРТРЕТЫ, ПРОФИЛИ ЛИДЕРОВ. ПОДГОТОВКА ЛИДЕРОВ

В результате изучения данной главы студент должен:

### *знать*

- о разнообразии моделей лидеров, определяемом многочисленными мнениями и результатами исследований ученых;
- модель лидерских характеристик Басса;
- десятифакторную модель трудового потенциала лидера и его сотрудника, позволяющую осуществлять измерение элементов потенциала;
- ролевую (функциональную) модель лидерства Г. Минцберга;
- основные задачи и функции лидера;
- последовательность действий при разработке портрета (профиля) лидера применительно к конкретной должностной позиции и ситуации;
- как вести подготовку молодых специалистов к занятию лидерских позиций;
- как подходить к выявлению и развитию талантов к руководству;

### *уметь*

- разрабатывать портрет лидера;
- анализировать образы лидеров;
- выявлять людей, способных к руководству;

### *владеть*

- навыками анализа и выбора качеств, составляющих профиль желаемого лидера на разных уровнях управления в организации;
- способностью компетентно планировать свою карьеру, основываясь на разработке профилей людей, занимающих лидерские позиции.

Если вы стремитесь стать лидером 1–3-го уровней, если вам хочется исполнять роль руководителя рабочей группы, команды, подразделения, организации, это желание нужно превратить в осмысленную цель вашего развития, для чего необходимо детальное представление о том, кем быть (какие должности вы планируете занимать, двигаясь к цели), и каким быть, чтобы добиваться успеха на каждой должности и заслуживать дальнейшего продвижения. Четкое, максимально подробное, детальное описание этого вашего личного образа лидера, каким вы хотите стать, поможет при сравнении с ним ваших реальных личностных и профессиональных качеств выявить ваши достоинства и недостатки, наметить путь развития лучших качеств и снижения степени влияния недостатков. Речь, по сути, идет о плане вашей лидерской карьеры, а любой план предполагает наличие четких измеряемых целей («умных» целей), оценки текущего состояния показателей, определяющих достижение целей, и программу мероприятий до достижения целей, по переходу системы из одного состояния в другое.

адресный материал, увязанный по срокам, всем видам ресурсов и исполнителям. Как у организации должна быть миссия и видение ее будущего, позволяющие ставить грамотные стратегические и тактические цели и планировать движение к этому будущему, так и у человека должно быть четкое представление об имеющихся и необходимых качествах, которые следует приобрести для достижения цели. Конечно, мы все так или иначе планируем наше будущее, тратим ресурсы на решение проблем своего развития, но будет ли это целесообразная, четко организованная деятельность или стихийный сумбурный процесс — зависит от выбираемого нами подхода. Человек отличается от других живых существ способностью к анализу, планированию, прогнозированию, организации деятельности, самоконтролю и регулированию, но без четкого представления о цели наши стремления будут скорее абстрактны, чем конкретны, скорее идеалистичны, чем реалистичны, скорее созерцательны, чем действенны.

Приведем несколько точек зрения на образы лидеров, лидерские характеристики, приводимые в трудах известных ученых и практиков в области психологии управления.

### **3.1. Лидерские характеристики и образы**

#### **3.1.1. Обобщенные характеристики лидеров**

Описания качеств, которыми должен обладать лидер, многочисленны. Авторы «портретов» лидеров отдают предпочтение лидерам 1-го уровня, т.е. «генералам бизнеса», качества зачастую не систематизированы и не соотношены с какими-либо областями знаний, в рамках которых исследуются эти качества. Следовательно, не всегда ясно, как измерить качества, включаемые в состав портрета. Кроме того, не обозначается такая «тонкость», как определение группы интересов, с позиций которой определяются качества, что немаловажно. Ведь общество не является однородной массой: сообщество бизнесменов, работники, правительство (государство), потребители, поставщики, сам лидер могут, и обычно оценивают, конкретного лидера корпорации или компании по-разному, опираясь на собственные представления о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо» в бизнесе и поведении лидеров бизнеса. Не следует забывать об уникальности каждого человека, каждой организации, каждой ситуации, и не следует бездумно примерять модели, показавшие свою эффективность в одной системе, одной ситуации, к другим системам и ситуациям.

Модель профессиональных и личностных качеств лидера, какими он хочет обладать, каждый определяет для себя, учитывая одному ему известные факторы, ресурсы, возможности, ограничения, обстоятельства, но польза знаний о точках зрения на то, каким должен быть лидер, несомненна: эти знания позволяют выбирать и компилировать отдельные фрагменты и качества, предлагают базу для последующей адаптации к собственным представлениям, собственной личности, т.е. представляют собой

то «поле», на котором можно вырастить что-то свое, используя ранее приобретенную другими почву.

Любая теория лидерства включает неясные рекомендации, каким должно быть лидеру, как себя вести по отношению к подчиненным, как выдавать задания, какие обстоятельства учитывать, чтобы добиться успеха. Многочисленность этих теорий указывает на разнообразие точек зрения на факторы успеха лидера. Теории лидерства рассмотрены в соответствующем разделе. Две идеальные модели лидеров — лидерство-службное и лидерство 5-го уровня — рассмотрены в разделе «Введение в лидерство».

Назовем наиболее часто упоминаемые навыки успешных менеджеров-лидеров, обеспечивающие эффективное решение задач, стоящих перед ними<sup>1</sup>:

- вербальная коммуникация (владение устным и письменным словом, умение проводить презентации, интервью, умение слушать);

— умение управлять временем и стрессом;

— способность принимать решения;

— выявление, определение и разрешение проблем;

— стимулирование и влияние на других лиц;

— делегирование полномочий;

— постановка целей и формулировка видения будущего организации;

— самоанализ, адекватная самооценка;

— создание и поддержание существования команды;

— управление конфликтными ситуациями.

Подразумевается, что компетентный лидер-менеджер также умел организовывать и обеспечивать выполнение собственно функций управления (менеджмента), таких как анализ, планирование (прогнозирование, стратегическое, текущее, оперативно-календарное планирование), организация деятельности, стимулирование, учет, оценка, координация, корректировка, контроль, в том числе на основе обратной связи.

Интересен перечень качеств и черт лидеров, важных в бизнесе, отражающий мнение М. Бауэра, одного из основателей и многолетних руководителей всемирно известной управленческой консультационной компании *McKinsey & Company*:

- способность вызывать доверие, основанная на честности;
- справедливость;
- скромность;
- умение слушать;
- восприимчивость к новому;
- способность чувствовать людей, навыки общения и убеждения;
- умение чувствовать ситуацию, интуиция, не затмеваемая личными амбициями;
- инициативность, инициативность и еще раз инициативность, проявляемая лидером и всеми членами команды;
- здравый смысл как основа принятия продуманных коллективных решений;

<sup>1</sup> См.: *Ватсон Д. А., Камерон К. С.* Развитие навыков менеджмента. С. 32.

- гибкость и адаптивность, тесно связанные с умением слушать и широтой взглядов;
- способность принимать качественные и своевременные решения, основанные на взаимопомощи и постоянном обучении;
- способность мотивировать;
- оперативность, умение не тратить время попусту<sup>1</sup>.

Лидеры должны также:

- уважительно относиться к сотрудникам;
- развивать у сотрудников уверенность в себе, самоуважение и позитивное восприятие себя и своей работы;
- выработать в сотрудниках ощущение, что от них действительно зависят результаты деятельности компании в настоящем и ее успех в будущем, помогать всем сотрудникам в развитии их личностных качеств<sup>2</sup>.

О различных подходах к определению качеств руководителя можно говорить долго, поскольку не только наборов этих качеств, но и подходов к их определению достаточно много.

### 3.1.2. Лидерские качества по Б. Бассу

Теория черт, называемая еще «харизматической теорией», определяет способность к лидерству как природный дар, милость Бога. Попытки выделить черты харизматических лидеров не удались, поскольку представления о составе этих черт и их иерархии у ученых были различны. Тем не менее на первом этапе перехода нашей страны к рынку попытки определить содержание понятия предпринимательства и качества предпринимателей были связаны с применением теории черт: каждый автор стремился сформировать свой перечень качеств, способствующих, на его взгляд, успеху в предпринимательстве.

Качества — это отличительные личностные характеристики лидера: такие как интеллект, ценности, внешность. На ранних этапах исследователи рассматривали руководителей, которые достигали некоторого величия, т.е. становились *великими людьми*. Суть этого подхода заключалась в том, чтобы определить качества, которые делают человека великим, а затем отобрать будущих руководителей, проявляющих эти качества или способных развить их в будущем. В основном в исследованиях обнаруживалась лишь слабая связь между личными характеристиками и успешным лидерством.

Кроме этого, изучались физические, социальные и трудовые характеристики лидеров. На рис. 3.1 суммируются физические, социальные и личностные качества лидеров, наличие которых более всего было подтверждено исследованиями. Однако эти характеристики не могут рассматриваться вне окружающего контекста. *Уместность качества или системы качеств во многом зависят от конкретной ситуации.* Одни и те же характеристики не могут быть одинаково приемлемыми для каждой организа-

<sup>1</sup> Бауэр М. Курс на лидерство: альтернатива иерархической системе управления компанией. М., 2008. С. 39–60.

<sup>2</sup> Там же. С. 85–89.

менеджерский подход к определению лидерских качеств, измерение их наличия и степени выраженности может быть осуществлено либо посредством дорогостоящего метода ассесмент-центра (специальная программа и участие профессионалов-исследователей высокого класса), либо посредством длительного намеренного наблюдения. В рамках метода ассесмент-центра придется проводить деловые игры, рассматривать кейсы, деловые ситуации, использовать групповые методы и аппаратуру наблюдения. При этом никто не даст 100%-ной гарантии выраженности требуемых качеств, а тем более высокой тесноты связей между этими характеристиками и успехом на конкретном руководящем посту. Кроме того, как вы считаете, глава криминального синдиката или руководитель вполне легальной организации, ведущей не вполне законный бизнес, должен ли обладать теми же качествами, что приведены выше? Не кажется ли вам, что на этом уровне «развести» успешного руководителя социально одобряемого бизнеса и руководителя асоциального или криминального бизнеса не удастся, и следует дойти до основ личности, чтобы избежать ошибки?

<p><i>1. Физические характеристики</i> Энергичность Физическая выносливость</p>	<p><i>4. Социальные характеристики</i> Коммуникабельность, общительность, навыки социального взаимодействия Кооперация, умение работать в коллективе Способность привлекать к сотрудничеству Тактичность, дипломатичность</p>
<p><i>2. Интеллект и способности</i> Интеллект, когнитивные способности Знания Рассудительность, решительность</p>	<p><i>5. Трудовые характеристики</i> Стремление достичь отличных результатов Добросовестность, осознанное стремление к достижению целей Настойчивость в преодолении препятствий, способность работать, невзирая на трудности, упорство</p>
<p><i>3. Личностные характеристики</i> Уверенность в себе (ассертивность) Честность и прямота Энтузиазм Желание руководить Независимость</p>	<p><i>6. Социальные предпосылки</i> Образованность Мобильность</p>

*Рис. 3.1. Личностные характеристики руководителей (один из вариантов, по Б. Бассу, с небольшими дополнениями автора)<sup>1</sup>*

Дальнейшие исследования расширили понимание лидерства, выведя его за пределы личностных характеристик индивидуума и связав с динамикой отношений, возникающих между лидером и подчиненными.

Теория харизматического лидерства в современных условиях приобрела новое звучание и теперь рассматривается как тип лидерства, эффективный в условиях постоянных изменений, когда нужна совместная работа по при-

<sup>1</sup> Дафт Р. Менеджмент. СПб., 2006. С. 577.

подготовки решения. В этом случае харизма лидера способна сплотить коллектив и обеспечить принятие решений и их выполнение без длительной бюрократической волокиты. У истинно харизматических лидеров высоко ценятся также присущие им провидчество, интуиция.

В отличие от интуитивного или обыденного подходов, научный подход, опирающийся на использование методов фундаментальных гуманитарных наук, позволяет избавиться от иллюзий, беспочвенных завышенных ожиданий, позволяет осознавать степень риска при отборе руководителя, применять широкий набор методов, глубже видеть и понимать ключевые факторы поведения человека в организации.

### 3.1.3. Модель трудового потенциала

В трудовой среде работников явно или неявно воспринимают как носителей трудового потенциала, определяющего возможности и эффективность их участия в экономической деятельности. **Трудовой потенциал** – заложенные в человеке возможности, расположенность к эффективному выполнению тех или иных трудовых функций при наличии благоприятных условий, когда способности и задатки могут развиваться до уровня умений, навыков.

Профессор Б. М. Генкин называет в качестве компонентов трудового потенциала здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность и асертивность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени<sup>1</sup>.

Приведем еще одно определение трудового потенциала: это мера наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей жизни личности, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность<sup>2</sup>. Выделяются такие компоненты трудового потенциала, как психофизиологические, ценностно-ориентационные, нормативно-ролевые, адаптационные, статусные<sup>3</sup>.

Объемную величину трудового потенциала можно выразить через совокупный фонд рабочего времени – величину времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников, выраженный в человеко-часах<sup>4</sup>.

Мы считаем, что элементы трудового потенциала включают:

- профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (*профессионально-квалификационный потенциал*);
- работоспособность, физическое и душевное здоровье (*психофизиологический потенциал*);
- интеллектуальные, познавательные способности (*творческий, креативный, когнитивный потенциал*);

<sup>1</sup> Генкин Б. М. Экономика и социология труда. М., 2001. С. 67.

<sup>2</sup> Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. М., 2003. С. 7.

<sup>3</sup> Там же. С. 16.

<sup>4</sup> Управление персоналом / под ред. А. Я. Кибанова. М., 2002. С. 56.

способностью к сотрудничеству: работе в условиях коллективной организации труда и взаимодействию с другими членами группы (*коммуникативный потенциал*);

— ценностно-мотивационную сферу, направленность, идеалы, мотивы, мировоззрение, степень моральной чистоты целей и выбираемых способов их достижения (идейно-мировоззренческий, *правственно-мотивационный потенциал*);

— способность увлечь за собой других, влиять на других (*лидерский потенциал*);

— *потенциал к развитию*, который приводит к изменению «количества» и весомости отдельных или сразу нескольких элементов потенциала и служит основой развития работника и повышения его ценности для организации. Мы не рассматриваем данный элемент потенциала отдельно; на наш взгляд, потенциал к развитию проявляется в динамике развития всех остальных элементов трудового потенциала. Рассматривая эти элементы и возможности их развития, мы тем самым говорим и о потенциале к развитию;

— *административный потенциал*, позволяющий активно взаимодействовать не только внутри группы и организации (коммуникативный потенциал), но и с внешней средой. Это деловые и личные связи и контакты, расширяющие информационное поле и возможности использования ресурсов для достижения целей. Иногда работников принимают в организацию только из-за их связей с «нужными» организации людьми. Так, в частности, собирая информацию о деловом партнере, руководитель организации может найти в своем коллективе тех, кто располагает какой-то информацией о нем; возможно, найдутся люди, имеющие в интересующей вас организации друзей, знакомых, родственников;

— *ассертивность*, или уверенность в своих силах. Ассертивность следует отличать от агрессивности и пассивности. *Агрессивное поведение* так же, как и ассертивность, можно охарактеризовать как стремление постоять за себя, но это стремление осуществляется за счет других людей. Агрессивный человек прокладывает свой путь, не считаясь ни с чем и ни с кем.

Напротив, ассертивность, хотя и связана с глубоким осознанием собственных потребностей и прав, не означает пренебрежительного отношения к чужим потребностям и правам. Кроме того, уверенность в себе включает и другие характеристики: честность, тактичность, гибкость, коммуникабельность, умение слушать. Иными словами, ассертивность связана с разнообразными формами активного межличностного взаимодействия.

В то же время быть *пассивным* означает: избегать конфликта любой ценой; скрывать свои чувства и предпочтения; соглашаться с другими, боясь огорчить их; умалчивать о своих желаниях; приносить ненужные извинения; говорить «да», когда лучше сказать «нет», а затем выражать недовольство тем, что вам навязали чужое мнение. Пассивного человека нельзя считать добродушным и покладистым. У него накапливается негативный потенциал, который может привести к скрытому деструктивному поведению, направленному против «угнетателя»;

понимание ситуации и адаптироваться к ее изменениям и требованиям организации в следующих отношениях: профессионально-функциональном, временном, географическом, по оплате труда, в социально-ролевом аспекте, т.е. играть различные роли.

Состав элементов трудового потенциала работника, который, на наш взгляд, совпадает с составом элементов потенциала рабочей группы, показан на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Состав элементов трудового потенциала лидера, любого работника и рабочей группы

Полноценное использование трудового потенциала способствует развитию работников и организации, неполное следует считать упущенной организацией выгодой.

*Трудовой потенциал* — это сложное, живое и системное явление, имеющее место также в сложной и большой системе — в человеке. С системами его роднит наличие целостности, проявление новых свойств, возникающих в процессе взаимодействия элементов, т.е. как у любой системы. у трудового потенциала имеются в наличии соответствующие системные свойства: целостность, неаддитивность, структурность, взаимозависимость со средой, автономность, адаптивность, иерархичность, уникальность, множественность описаний, эмерджентность, динамичность и др.

Элементы трудового потенциала связаны друг с другом. Так, развивая коммуникативный потенциал, вы существенно влияете и на свой лидерский потенциал, на ассертивность, нравственно-мотивационный и административный потенциал, а если вы руководитель, то и на профессионально-квалификационный потенциал.



Если модель трудового потенциала представляется вам достаточно убедительной и полезной, можете сформулировать качества, связанные с каждым элементом трудового потенциала, определить их значение, параметризовать их, найти способы измерения и на этой основе создать портрет лидера.

### 3.2. Роли и функции лидера

Наблюдения Генри Минцберга (*Mintzberg H.*) и дальнейшие исследования позволили выделить десять ролей, которые менеджеры-лидеры исполняют в процессе своей разнообразной деятельности (роль — это система ожиданий относительно поведения лидера, менеджера). В табл. 3.1 приводятся примеры каждой из десяти ролей, которые сгруппированы в три концептуальные категории: *информационная* (управление информацией), *межличностная* (управление посредством людей) и *принятие решений* (управление посредством действий). Каждая роль представляет собой формы активности, которые проявляет менеджер, чтобы в конечном итоге выполнить функции планирования, организации, лидерства и контроля. Хотя мы отделяем друг от друга компоненты работы, чтобы понять различия между ролями и формы активности менеджера, в реальности все они взаимосвязаны. По этому поводу Генри Минцберг говорит следующее: «Менеджер, который только общается с людьми или только размышляет, никогда ничего не сделает, а менеджер, который только занят практической работой, в конце концов, оказывается вынужден заниматься ею в одиночку»<sup>1</sup>.

Таблица 3.1

Роли менеджера-лидера (по Г. Минцбергу)

Категория	Роль	Деятельность	Качества, обычно связываемые с успехом в исполнении роли
Информационная	Контролирующий информацию	Поиск и обработка информации, чтение периодики и отчетов, поддержание личных контактов	Интеллект, когнитивные способности. Тактичность, дипломатичность. Знания. Коммуникабельность, навыки социального взаимодействия
	Распределитель информации	Предоставление информации другим членам организации, отправка служебных записок и отчетов. Ведение телефонных переговоров	Интеллект, когнитивные способности. Тактичность, дипломатичность. Знания. Коммуникабельность, навыки социального взаимодействия

<sup>1</sup> См.: Дафт Р. Л. Менеджмент. С. 33-35.

Категория	Роль	Деятельность	Качества, обычно связываемые с успехом в исполнении роли
Информационная	Представитель	Передача информации за пределы организации в форме записок, отчетов и речей	Интеллект, когнитивные способности. Тактичность, дипломатичность. Знания. Коммуникабельность, навыки социального взаимодействия. Тактичность, решительность.
Межличностная	Глава организации	Исполнение церемониальных и символических обязанностей, например, встреча гостей, подписание юридических документов	Интеллект, когнитивные способности. Знания. Рассудительность, решительность. Коммуникабельность, навыки социального взаимодействия. Кооперация. Способность привлекать к сотрудничеству. Тактичность, дипломатичность
	Лидер	Руководство и стимулирование подчиненных; обучение и консультирование подчиненных и общение с ними	Коммуникабельность, навыки социального взаимодействия. Кооперация. Способность привлекать к сотрудничеству. Тактичность, дипломатичность. Интеллект, когнитивные способности. Знания. Рассудительность, решительность
	Связующий	Поддержание информационных связей внутри и вне организации; использование почтовой и телефонной связи, собраний	Коммуникабельность, навыки социального взаимодействия. Кооперация. Способность привлекать к сотрудничеству. Тактичность, дипломатичность
Принятие решений	Администратор	Инициация проектов по улучшению деятельности; выявление новых идей, установление ответственности подчиненным за реализацию идеи	Интеллект, когнитивные способности. Знания. Рассудительность, решительность. Социальные навыки

Категория	Роль	Деятельность	Качества, обычно связываемые с успехом в исполнении роли
Принятие решений	Устраняющий нарушения	Корректировка действий во время дискуссий и кризисов; разрешение конфликтов между подчиненными; адаптация к кризисам во внешней среде	Коммуникабельность, навыки социального взаимодействия. Кооперация. Способность привлекать к сотрудничеству. Тактичность, дипломатичность
	Распределитель ресурсов	Принятие решений о том, кто будет получать ресурсы; планирование бюджета, определение приоритетов	Интеллект, когнитивные способности. Знания. Рассудительность, решительность
	Ведущий переговоры	Представление подразделения во время переговоров о заключении контрактов, о продажах, покупках, бюджетах; представление интересов подразделения	Коммуникабельность, навыки социального взаимодействия. Кооперация. Способность привлекать к сотрудничеству. Тактичность, дипломатичность

### 3.3. Процесс разработки портрета лидера

Чтобы разработать портрет лидера, которого вы хотели бы видеть на позиции руководителя, проделайте следующие процедуры.

1. Соберите группу экспертов, хорошо осведомленных об условиях и обстоятельствах, в которых придется действовать лидеру, знающих специфику трудовой деятельности группы, ее текущее состояние, перспективы развития, проблемы, цели, задачи, ресурсы и т.п.

2. Проведите экспертный анализ ситуации в группе, исходя из текущего состояния, перспектив и требований, которым она должна отвечать. Анализ задающей ситуации (например, типа SWOT и PESTEL) проводят топ-менеджеры и специалисты по консалтингу и по лидерству. Определяются существенные факторы, способные повлиять на задачи и характеристики лидера:

- специфика группы и текущее ее состояние по ключевым параметрам;
- желательное состояние группы и ее параметров (единство целей, задач, стадия развития, ожидания членов группы, а также социально-психологический климат, сплоченность, совместимость, общность ответственности, продуктивность, разнообразие состава, структура);
- ситуация, в которой находится группа;

вести группу (миссия, стратегия, цели, принципы, задачи, результаты);

- условия, в которых предстоит действовать лидеру, ограничения по времени, ресурсам и т.п.

Все параметры и характеристики должны быть измеряемыми либо посредством количественных показателей, либо посредством качественных показателей, определяемых с помощью экспертных методов.

Определение измерителей — отдельная задача для специалистов в соответствующих областях знаний. Измерители должны иметь достаточно высокую валидность (надежность).

3. Определите подход, который вы будете использовать при разработке портрета лидера группы, — основанный ли на той или иной концепции лидерства и качеств лидера, основанный ли на концепции трудового потенциала, основанный ли на методологии профессиографии и психографии (из области управления персоналом), на описании профессиональных и личностных качеств или на какой-либо иной.

4. Используя экспертный метод, а также инструментарий лидера, описанный в разделе «Лидерство в организации» (от комплекса простых вопросов до методов психологической активизации коллективной умственной деятельности), определите состав профессиональных и личностных качеств, наличие которых у претендента на роль лидера способствует достижению успеха. Не забудьте определить и качества, наличие которых будет препятствовать достижению успеха!

Еще раз подчеркнем как самое важное: качества должны быть определены в части терминов и их смысла, в части измеряемых параметров и ожидаемых, удовлетворяющих требованиям значений параметров, в части методов измерения качеств, в части значимости качеств относительно друг друга (например, по такой градации: самые важные качества, важные качества, желательные качества, незначительные качества, нежелательные качества). В случае недостаточной валидности, надежности метода измерения того или иного качества следует подобрать дополнительные инструменты измерения, чтобы повысить валидность результатов измерения, либо отказаться от рассмотрения такого плохо измеряемого параметра.

### **3.4. Подготовка и развитие лидеров**

#### **3.4.1. Работа с молодыми специалистами**

Важное значение для профессионально-квалификационного продвижения специалистов имеет первоначальный период их работы после окончания высшего или среднего специального учебного заведения. В этом отношении большую роль играют правильная организация и проведение стажировки молодых специалистов на предприятиях. Стажировка молодых специалистов предусматривает развитие и совершенствование их практических навыков и знаний, что создаст предпосылки для должностного роста.

Формы и содержание стажировки определяются программой общей подготовки молодых специалистов, принятой на предприятии, и индивиду-

дуальным планом, который разрабатывается руководителем подразделения.

Характер темы выполняемой работы и условия стажировки целесообразно согласовывать с отделом подготовки кадров и советом молодых специалистов, призванными оказывать содействие в адаптации молодых специалистов на предприятии.

Индивидуальный план отражается в трудовом паспорте молодого специалиста, который рекомендуется оформлять при его зачислении. Кроме того, в трудовой паспорт молодого специалиста включаются основные сведения о нем и руководителе стажировки.

По окончании стажировки специальная комиссия подводит итоги выполнения программы общей подготовки и индивидуального плана молодого специалиста, дает оценку результатов стажировки и принимает решение о дальнейшем использовании молодого специалиста: оставлении в должности или выдвижении на вышестоящую должность. Рекомендации и предложения комиссии заносятся в его паспорт.

В целом трудовой паспорт молодого специалиста должен быть документом, отражающим ход адаптации в условиях производства, динамику профессионально-квалификационного продвижения и творческого роста молодого специалиста в течение трех лет после окончания учебного заведения.

В целях пополнения резерва кадров молодыми специалистами рекомендуется создавать при предприятиях школы молодого руководителя (инкубаторы). Молодые специалисты, успешно окончившие школу молодого руководителя, получают соответствующее удостоверение и имеют все основания претендовать на выдвижение в резерв руководящих кадров.

Организация работы по профессионально-квалификационному продвижению кадров служащих создает необходимые условия для нормального хода производственных процессов, а также обеспечивает реализацию потребностей работников в квалификационном и должностном росте, повышает степень удовлетворенности трудом<sup>1</sup>.

Существует такая американская легенда: перспективный молодой человек, выпускник престижного вуза США, стажировался на высокую управленческую должность, имел право принимать самостоятельные решения в довольно крупных масштабах и нечаянно нанес фирме ущерб примерно в 5 млн долл. Смущенный, он явился перед главой корпорации и промямлил, что его теперь, по-видимому, уволят, и он уже заготовил соответствующее заявление. Глава корпорации возмущенно вскричал: «Ни в коем случае! Мы не можем уволить человека, на обучение которого мы потратили 5 млн долл.!» Злые языки, правда, утверждают, что молодой человек состоял в родственных отношениях с главой корпорации.

Факторы рабочей среды, которые влияют на обучение, включают возможность применить недавно полученные навыки и ту степень, в которой супервизоры стажеров поддерживают использование полученных ими навыков.

<sup>1</sup> Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общепромышленные научно-методические рекомендации. М., 1991. С. 72–77.

Темпы развития организаций и происходящих изменений внутри них и во внешней среде не позволяют предоставлять новым руководителям много времени на вхождение в должность, понимание специфики организации и ее окружения. Ранее считалось, что освоение новой среды требует для руководителя уровня топ-менеджера корпорации не менее полугода. Сейчас такого времени корпорация предоставить не может. И в этом случае преимущества получают кандидаты на высшие должности, «выращенные» в собственной организации и практически не нуждающиеся в специальной адаптации. Но для этого требуется приложить значительные усилия на предварительных этапах выявления потенциала к эффективному исполнению обязанностей на высших должностях и его развития до требуемого уровня.

Управление талантами к руководству является новым направлением для множества организаций. Некоторые руководители, занимающие сравнительно высокие посты в очень крупных компаниях, признались, что в этой области делается сравнительно мало и что они лишь приступают к ее освоению. Системное управление талантами к руководству является ключевой стратегической инициативой для большинства крупных корпораций. Проблемы современного крупного бизнеса, действующего в исключительно динамичной внешней среде на глобальном пространстве, связаны с выявлением, развитием и эффективным применением талантов руководителей.

Управление талантами к руководству — это:

«Интегрированная система корпоративных мероприятий, направленных на рост масштаба, увеличения доступности и гибкости применения исключительных способностей (высокого потенциала) сотрудников, которые могут оказать неизмеримо значительное влияние на результативность бизнеса. Несмотря на то что эти процессы должны быть интегрированы в “стандартные, традиционные” процессы управления человеческими ресурсами, процессы управления талантами создаются для улучшения конкурентных преимуществ компании путем эффективного использования способностей небольшого числа выдающихся сотрудников на ключевых руководящих постах»<sup>1</sup>.

Для достижения поставленных целей здесь не существует единственно верного ответа или подхода. Различные организационные культуры, уровни ответственности, стадии развития и различия в бизнес-среде порождают разнообразные специфические подходы, соответствующие конкретным обстоятельствам.

В корпорации IBM кандидатов на высшие руководящие посты намечают на ранних этапах карьеры и затем в течение 10 или более лет готовят, переводя из одного отделения в другое, опекая и предостерегая их от крупных ошибок. Такая практика дает компании компетентных и уверенных в своих силах руководителей, плоть от плоти ее культуры<sup>2</sup>. Эта работа предполагает исследование управленческого потенциала молодых специалистов и гра-

<sup>1</sup> *Smilansky J.* Developing executive talent: best practices from global leaders. Jossey-Bass/John Wiley & Sons Ltd, 2007. Ch. 1.

<sup>2</sup> *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... М., 1993. С. 200.

мощную индивидуальную прерогативу по развитию их потенциала, по превращению задатков и способностей в умения и навыки руководства и общения.

Но темпы современного технического и организационного развития настолько велики, что имеющиеся способности к руководству не могут гарантировать длительный успех в управлении — они должны постоянно развиваться. Вместе с нарастанием темпов изменений в мире растет и требовательность акционеров к компетенции менеджеров компаний. Начинает превалировать такой подход: менеджеры корпорации должны быть лучшими среди всех «игроков» на рынке труда, иначе компания, как спортивная команда, рискует «потерять очки» и скатиться в число аутсайдеров. Примеров жесткости требований акционеров в лице совета директоров к менеджменту достаточно много, часто только вчера считавшийся успешным директор корпорации на настоящий момент воспринимается советом директоров как неадекватный их ожиданиям и отправляется в отставку вместе со всей командой управленцев. Обычным делом стало пребывание в должности генерального директора не более пяти лет.

Действительно, как показывает опыт современных «генералов бизнеса», быть длительное время лучшим очень тяжело, для развития способностей до уровня таланта и поддержания высшего уровня «спортивной формы» нужны серьезные и постоянные усилия как со стороны самих руководителей, так и со стороны организаций. Прибегая к смене руководства, корпорации приходят к выводу, что эффективнее воспитать сильного игрока в собственной среде, инвестировать средства в потенциальных крупных лидеров, выявленных в среде своей организации, чем приобрести «варяга» со стороны. Это объясняется тем, что на высших уровнях власти круг компетенций, глубина понимания политики, специфики бизнеса и его отдельных частей не могут возникнуть быстро, в то время как занять вакансию в высшем руководстве требуется немедленно и сразу же принимать самостоятельные и ответственные решения.

В условиях быстрых перемен нет времени на полуголовую адаптацию «человека со стороны», и немаловажная проблема — проблема преемственности в той области деятельности корпорации, которая обеспечивает общий успех. Бизнес начинает понимать, что специфика деятельности компании требует от менеджера наличия, кроме общих, еще и специфических, приобретенных в условиях данной компании и ее окружения компетенций. Менеджер — это не «универсальный командир», пригодный для управления любой компанией, а руководитель, хорошо понимающий и учитывающий специфику управляемой им системы, поскольку каждая система уникальна. Вот и приходится искать «внутренние ресурсы», работать на внутреннем рынке труда, но там может и не оказаться в нужное время руководителей такого класса и уровня, какой требуется организации.

Осознание этих проблем и поиск выхода из них — задача современных руководителей бизнеса, да и общества, поскольку успехи бизнеса в значительной степени определяют благополучие социума.

Один из признанных путей решения проблемы преемственности в высших эшелонах управления и обеспечения высокого качества высшего управленческого персонала — создание *системы управления разви-*

таких задач, как обеспечение превалирования интересов корпорации над интересами отдельных ее подразделений в части подготовки работника к занятию высших должностей, разработка методов выявления и обеспечения развития потенциала талантливых людей, способных в будущем занять высокие командные посты, и изыскание источников крупных вложений в развитие этих людей. Масштаб необходимых вложений в развитие талантов к руководству исключительно велик, но оправдан, поскольку от решений этих людей будет зависеть будущее корпорации, т.е. нужны экстраординарные инвестиции в людей, обеспечивающих экстраординарные по значимости для организации результаты на высших ключевых должностях. Крупные корпорации, имеющие значительные ресурсы для развития, к настоящему времени приобрели и наращивают опыт в управлении развитием талантов своих потенциальных высших менеджеров, понимая, насколько это важно для обеспечения длительного успеха и просто выживаемости компании.

При выборе методов управления талантами руководителей полезно воспользоваться разработками отечественных и зарубежных (особенно японских) компаний в части формирования кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей, но с такой оговоркой: эти мероприятия обычно воспринимаются как «бюрократические процессы служб управления человеческими ресурсами», в то время как управление талантами предполагает индивидуальный подход к каждому кандидату на высокий пост и предоставление ему не только возможности получения теоретических навыков, но и практики работы в разных подразделениях бизнеса под менторским «приглядом» высшего руководства корпорации.

Одним из важнейших аспектов деятельности корпорации в направлении развития талантов своих будущих лидеров высшего уровня является выбор критериев отбора работников в фонды талантов и определения их способностей к росту до высших уровней руководства корпорацией. Иллюстрацией состава такого рода критериев для зачисления в ту или иную группу перспективных руководителей может служить рис. 3.3.

Приведем комментарии к каждому из отмечаемых в данной модели потенциалов работников, кроме уровня № 10, который не нуждается в пояснениях.

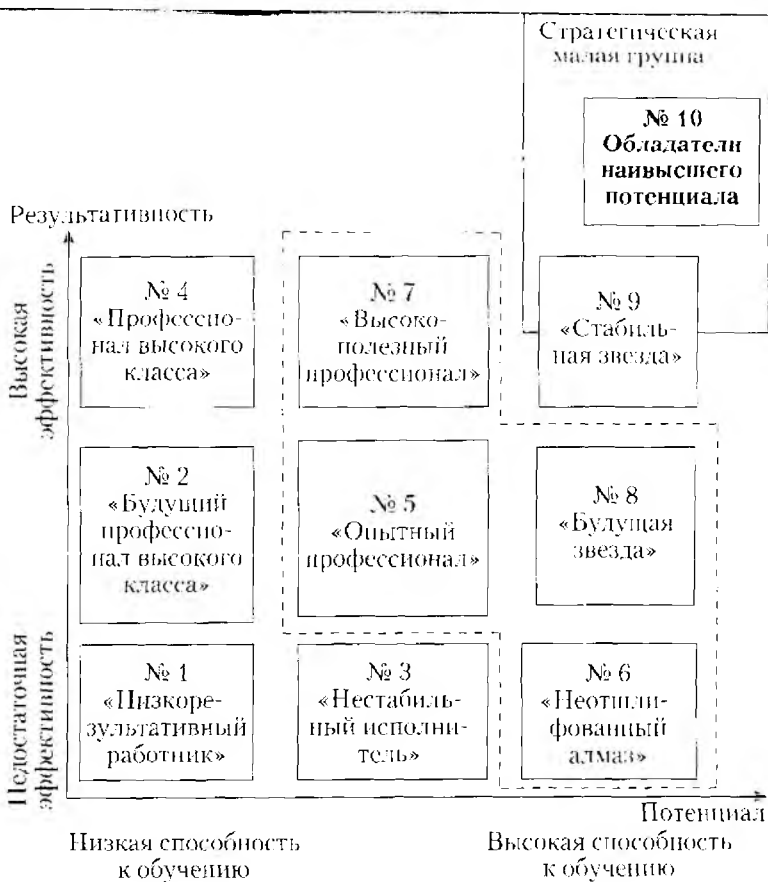
№ 1 «Низкорезультативный работник». Не достигает ожидаемых результатов. Возможны трудности с личным обучением.

№ 2 «Будущий профессионал высокого класса». Постоянно оправдывает и превосходит ожидания. Хорошо знает нынешнюю работу. Возможны трудности адаптации к новым ситуациям.

№ 3 «Нестабильный исполнитель». Нестабильно достигает результатов. Знает работу, при необходимости может адаптироваться к новым ситуациям.

№ 4 «Профессионал высокого класса». Стабильно выдает исключительные результаты и высокий уровень результативности. Прекрасно знает нынешнюю работу. Возможны трудности адаптации к новым ситуациям.





- Лидерский «конвейер»
- Первая очередь развития (сектора 7, 8, 9, 10)
  - Вторая очередь развития (сектора 5, 6)

**Рис. 3.3. Критерии оценки и распределения будущих лидеров<sup>1</sup>**

№ 5 «Опытный профессионал». Постоянно оправдывает ожидания. Хорошо знает нынешнюю работу и совершенствует навыки по мере необходимости. При необходимости может адаптироваться к новым ситуациям.

№ 6 «Неотшлифованный алмаз». Выдает результаты в соответствии с ожиданиями. Знает свою работу и может активно обучаться. Обладает способностью к постоянному решению новых и незнакомых проблем.

№ 7 «Высокополезный профессионал». Стабильно выдает исключительные результаты и высокий уровень результативности. Хорошо знает нынешнюю работу и совершенствует навыки. Адаптируется к новым ситуациям по мере необходимости.

<sup>1</sup> См.: Smilansky J. Developing Executive Talent. Best Practices from Global Leaders. P. 144.

ния. Хорошо знает работу и совершенствует навыки по мере необходимости. Обладает способностью к постоянному решению новых и нестандартных проблем.

№ 9 «Стабильная звезда». Несомненный потенциал для дальнейшего продвижения на более значительную роль. Способен достаточно быстро пользоваться возможностями для роста организации. Отобран в небольшую группу, кто может дорасти до позиций высшего руководства.

Отбор перспективных молодых руководителей для зачисления в фонд талантов к руководству и последующего индивидуального развития выделяется своей значимостью и сложностью среди других функций по управлению человеческими ресурсами. требует от специалистов по человеческим ресурсам специальной и глубокой подготовки, предполагает их непосредственные контакты и сотрудничество с высшим руководством компании и наделение их широкими полномочиями для получения необходимой информации, осуществления оценки претендентов, привлечения экспертов и выделения значительных ресурсов. Но только в таком случае будут созданы предпосылки для постоянного развития высшего персонала организации и преемственности компетентности, инновационности, креативности в команде лидеров и успеха корпорации в турбулентной внешней среде.

Если измерение результативности труда работников, в том числе перспективных будущих лидеров, не представляет особой проблемы, поскольку на эту тему имеются многочисленные исследования в области управления персоналом, управления человеческими ресурсами, систем оплаты труда по результатам, ключевым показателям, то способности к обучению являются менее изученной проблемой, которая исследуется в социологии и психологии.

**Обучаемость** — эмпирическая характеристика индивидуальных возможностей учащегося к *усвоению* учебной информации, к выполнению *учебной деятельности*, в том числе к *запоминанию* учебного материала, решению *задач*, выполнению различных типов учебного контроля и самоконтроля.

Обучаемость в широком смысле слова выступает как проявление общих *способностей* человека, выражающих познавательную активность субъекта и его возможности к усвоению новых *знаний, действий*, сложных форм деятельности. Выражая общие способности, обучаемость выступает как общая возможность психического развития, достижения более *обобщенных* систем знаний, общих способов действий. По возможностям к *обобщению* различаются учащиеся, обладающие большими способностями к некоторым специальным учебным предметам (математике, рисованию, музыке и т.п.).

Как эмпирическая характеристика возможностей человека к обучению, обучаемость включает многие показатели и параметры личности человека. К ним относятся прежде всего познавательные возможности человека (особенности сенсорных и перцептивных процессов, *памяти, внимания, мышления и речи*), особенности *личности* — мотивации, *характера*, эмоциональных проявлений; отношения ученика к усваиваемому учебному материалу, к учебной группе и преподавателю. Важной характеристикой обучаемости являются качества, определяющие возможности

общения, и соответствующие проявлению этих способностей навыки).

Обучаемость у взрослого человека включает в себя многие специальные *навыки*, в том числе навыки научно-исследовательской и творческой деятельности. Важное значение в этом случае имеют навыки работы с научными и другими текстами, возможности к корректной постановке научных и учебных задач, способности к самоконтролю и точному планированию»<sup>1</sup>.

### Задания для овладения компетенциями по теме

Для выполнения заданий к главе 3 изучите материалы, представленные в Практикуме в рамках темы 3.

1. Создайте или используйте разработанный вами ранее портрет идеального или реального лидера с учетом должности, занимаемой им, и факторов внешней среды. Все параметры профессиональных и личностных характеристик лидера должны быть измеримыми.

2. Найдите и проработайте тесты, позволяющие исследовать элементы вашего трудового потенциала, например, такие как тест «Проверьте уровень вашей асертивности», Опросник «Ваш креативный потенциал», тесты, позволяющие определить ваши компетенции в выбранной профессии, ваш лидерский потенциал, коммуникативные способности, нравственно-мотивационную сферу. Оцените ваш административный потенциал. Высок ли уровень вашей гибкости, адаптивности к условиям внешней среды? Не являетесь ли вы ригидной личностью?

3. Составьте сравнительную таблицу ключевых качеств лидера-идеала и ваших, с указанием методов измерения качеств. Сделайте выводы по результатам сравнения.

За основу регистрации получаемых результатов можно принять следующую таблицу:

Наименование качества	Параметры качества лидера-идеала		Мои параметры качества и их отклонение от идеала		Основа плана саморазвития по каждому качеству (что делать для устранения отклонения)
	Измеритель качества (способ, метод, тесты)	Показатели степени выраженности качества	Показатели степени выраженности качества	Величина отклонения (+, -)	
Профессиональные качества					
Личностные качества					

<sup>1</sup> См.: Психология. Полный энциклопедический справочник. С. 446.

и личностных) определяется по усмотрению самого студента. Студент основывает концепцию, на которых базируется его выбор структуры и состава компетенций лидера.

4. Разработайте научно обоснованный план вашей карьеры. Включите в него:

- формулировку конечной измеряемой и согласованной по всем факторам и ресурсам цели;
- результаты анализа вашего текущего профессионализма (компетенции) и ваших личностных качеств. Ваши сильные и слабые стороны. Оценку по критерию «Достижения – Потенциал»;
- последовательность должностей, которые вы собираетесь занимать;
- профессиональные и личностные требования, которым должен отвечать лидер на каждой из этих должностей. Используйте Квалификационные характеристики, Профессиональные стандарты, стандарты образования, портреты лидеров, имеющиеся в различных информационных источниках (отечественная и зарубежная литература, Интернет);
- программу вашего поэтапного личного и профессионального развития, включающую ориентировочные расчеты по срокам и ресурсам, а также их источникам получения ресурсов и необходимых компетенций и личностных качеств;
- факторы внешней среды, способствующие и препятствующие реализации вашей программы.

5. На основе самоанализа и с помощью ваших коллег и руководителей попытайтесь оценить ваши текущие достижения и уровень обучаемости. В какую группу «талантов к руководству» вы могли бы попасть, если бы в вашей организации имелась программа развития талантов к руководству?

## Глава 4

# СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ЭТИКА ЛИДЕРА

В результате изучения данной главы студент должен:

### *знать*

- основы научного, системного, ситуативного подхода;
- многочисленные методы и приемы, позволяющие повысить уровень системности анализа ситуации и принятия решений;
- алгоритм процесса системного решения проблем;
- решающее значение социальной направленности лидера;
- значение, которое придавали моральным качествам лидера классики менеджмента и современные ученые;
- формы социальной ответственности организации;
- элементы и качества, составляющие основу этической, социально-ответственной организации;

- специфику управления этикой организации и ее социальной ответственностью;

### *уметь*

- применять научный подход в решении проблем;
- системно подходить к анализу ситуации и решению проблем;
- применять этические критерии при оценке деятельности лидера и организации;

### *владеть*

- методами анализа этичности поведения лидеров и организаций;
- способностью к разработке этического кодекса поведения сотрудников организации;
- способностью ценить моральные качества сотрудников и управлять этикой и социальной ответственностью организации.

## 4.1. Основы системного мышления лидера

### 4.1.1. Научный, системный и ситуативный подходы

Как уже говорилось, системное мышление должно быть основой мыслительной деятельности лидера. Обладая влиянием, но не умея мыслить системно, лидер может увести людей не туда, куда им или ему самому хотелось бы, может не учесть многих важных аспектов при принятии решения.

**Системное мышление** — способность увидеть синергию целого, а не только отдельные части, а также умение поддерживать изменения системных паттернов<sup>1</sup> (образцов, моделей, шаблонов, схем). Системное мышление — это и основа, и в значительной степени замена таким высоко-ценным качествам лидера, как прогностичность, предусмотрительность, интуиция,

<sup>1</sup> См.: Дафт Р. Л. Уроки лидерства. С. 143–144.

тали проблему, у вас больше оснований получить ожидаемые результаты, чем даже в случае обладания вами экстрасенсорными способностями.

Как известно, одним из наиболее убедительных для людей качеств, обладание которым способствует продвижению человека на позицию лидера, является способность к предвидению развития событий и связанная с этим предусмотрительность. Прогностические и провидческие качества базируются на интуиции, интуиция является продуктом работы подсознания, следствием высокой компетенции и богатого опыта. Не исключается полностью и проявление особых качеств, заложенных у человека на генетическом, природном уровне. Но как в случае наличия этих качеств, так и в случае их сравнительно невысокого уровня развитости, системное мышление способствует повышению уровня прогностических качеств лидера, столь высоко ценимых людьми. В отличие от экстрасенсорных, прогностических качеств и проявлений интуиции, системному мышлению можно научиться, овладев и творчески применяя известные методы, методики, инструменты.

Отсутствие системного мышления у ответственных лиц, принимавших решения, например, игнорирование требований социума при принятии таких экологически некорректных решений, как прокладка автотрассы через Химкинский лес, привело к массе негативных и неожиданных для лидеров последствий экономического и политического характера.

Системность в мышлении и деятельности лидера достигается в случае активного применения научного подхода, воплощаемого посредством последовательной реализации этапов научного познания, системного и ситуативного подходов. Последние два подхода в совокупности целесообразно воспринимать как более детализированную и конкретизированную форму научного подхода.

Лидер должен владеть методами научного подхода, дающего наиболее глубокие и убедительные знания об объекте исследования, понимать сущность системного подхода, всеобъемлющий характер систем и их свойства, принимать во внимание специфику ситуации и степень ее влияния на объекты исследования.

**Научный подход** подразумевает компетентное исследование свойств и особенностей объекта изучения, установление его существенных признаков, свойств, качеств, закономерностей развития, связей, факторов, определяющих поведение. Он позволяет, в отличие от обыденного, религиозного, художественного, мистического и идеологического подходов, выявить и использовать глубинные, существенные системообразующие факторы, приблизиться к истинному знанию.

Логика научного познания может быть представлена следующим образом. Невозможность объяснить новые данные в рамках имеющихся представлений порождает познавательное противоречие, требующее анализа и составляющее **проблему** (она обычно формулируется в виде вопроса), далее формулируется одна или ряд **гипотез** (предположительных ответов); для проверки гипотезы с помощью обоснованно отобранных методов организуется получение **эмпирических (опытных) данных**, в дальнейшем **обрабатываемых** и **интерпретируемых**. Это — этапы научного исследова-

ния, в рамках которого реализуются методы исследования. Методы в значительной степени определяют достоверность полученных данных.

**Теория** представляет собой систематизированное описание, объяснение и предсказание явлений в определенной области на базе широко подтверждаемой гипотезы, она существует до тех пор, пока не накапливается определенное количество противоречащих ей данных, требующих пересмотра теории вплоть до отказа от нее. Развитие науки в основном и представляет собой развитие и смену теорий, охватывающих все большее количество явлений, учитывающих достижения прогресса и все более надежно служащих практике.

**Системный подход** — направление в методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит понимание объектов как систем. Специфика системного подхода определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие *целостности объекта и обеспечивающих ее механизмов*, выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину. **Система** — совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что возникает определенная целостность, единство и новые свойства. *Системный подход основан на здравом смысле* и на том, что системами является буквально все, что нас окружает, и мы сами в том числе, при этом познание закономерностей в действиях или свойствах систем для прогнозирования их поведения — исключительно сложный и трудоемкий процесс, не всегда дающий однозначный результат. Назовем некоторые наиболее общие свойства открытых (т.е. взаимодействующих с внешней средой) систем, которые присущи и таким системам, как личность, группа, коллектив, организация.

1. **Целостность** — система, есть некое единство, обладающее рядом свойств, не присущих ни одному из элементов и не являющихся суммой свойств элементов; свойства целого (всей системы) принципиально не могут быть сведены к сумме свойств ее элементов (эта характеристика называется **«неаддитивность системы»**); у системы есть *собственные* свойства, которых нет ни у одного из ее элементов; поведение и свойства элемента системы зависят от его места и функций в системе.

2. **Структурность** — поведение системы обусловлено не только свойствами ее элементов, но и свойствами ее структуры, тем, как элементы расположены и взаимодействуют в системе; **характер и особенности связей элементов системы имеют не менее важное системообразующее значение, чем сами элементы.**

3. **Взаимозависимость системы и среды** — система вычленяется из среды, формируется и проявляет свои свойства во взаимодействии со средой.

4. **Автономность** — система существует и развивается согласно не только общим, но и ее собственным, только ей присущим законам; **уникальность** присуща и системам, и их онтогенезу, т.е. индивидуальному развитию.

5. **Адаптивность** — система обладает определенной «живучестью», может приспосабливаться к изменениям внешней среды. Однако адаптивность не беспредельна: выход за ее пределы обозначается словами «излом», «срыв», «аффект», «разрушение», «деадаптация» и т.п.

быть представлены в виде иерархии связей. При этом каждый компонент системы, в свою очередь, может быть представлен как иерархическая система, а сама система — как компонент более крупной системы. Выделение системы из окружающей среды определяется задачами исследования и точкой зрения исследователя.

7. *Уникальность систем* — у системы есть, кроме общевидовых (филогенетических) свойств, еще и *собственные* (онтогенетические) свойства, которых нет ни у одной другой системы. Уникальность присуща не только системам, но и элементам систем; уникальность проявляет себя по-разному: в одних случаях она мало существенна, ею можно пренебречь, в других она решающим образом влияет на поведение. Чтобы принимать уникальность за пренебрежительно малую величину, нужны серьезные основания и обоснования. Применение таких категорий, как «народ, нация, коллектив» означает как раз абстрагирование от уникальности малых социальных групп и индивидов, что зачастую приводит к неправильным прогнозам поведения.

8. *Множественность описаний* — в силу принципиальной сложности каждой системы ее познание требует всестороннего рассмотрения (зачастую эти стороны изучают разные науки), построения множества разных моделей, каждая из которых описывает лишь определенную грань, аспект системы. **Разработка единой вполне адекватной модели** большой сложной живой системы **невозможна**, все прогнозы относительно поведения систем имеют **вероятностный характер**.

9. *Динамичность* — система находится в постоянном развитии, и пока вы исследуете ее, на основе полученной информации строите модель и прогноз поведения, она, в силу непрерывного действия множества внешних и внутренних факторов, становится не совсем такой, какой была буквально только что. В силу этого ваш прогноз практически всегда базируется на несколько устаревших данных и не может быть идеальным. Здесь можно упомянуть и такое свойство систем, как **эмерджентность**, т.е. незапность, неожиданность (для наблюдателя) поведения, поступков, проявления качеств. Например, мы не можем точно знать, в какой именно момент «сработает» закон перехода количества в качество.

10. *Инертность*, консерватизм, ригидность живой системы, невозможность мгновенного переключения, перехода из одного состояния в другое.

Находясь на позициях системного подхода, что является правильной основой научного восприятия мира и происходящих в нем явлений, **человек не имеет право игнорировать наличие у каждой системы всех этих общих свойств**. Определив некий объект как систему, мы автоматически должны признать наличие у такого объекта всех общих системных свойств и еще требующих выявления специфических свойств и качеств. Пытаясь влиять на поведение систем (а системы — это и мы сами, и группы людей, и все, что нас окружает), следует принимать во внимание эти свойства.

Напомним, что для функционирования большой и сложной живой системы, к которой относятся и каждый человек, и каждая группа, включая организации, необходимы такие виды обеспечения, как:



- научно-методическое;
- финансовое;
- кадровое;
- материально-техническое;
- организационно-экономическое;
- правовое;
- информационное;
- социально-психологическое.

Конкретное содержание каждого из необходимых видов обеспечения определяется спецификой системы. Так, научно-методическое, правовое, материально-техническое и другие виды обеспечения создания, жизни и деятельности хозяйственной организации отличаются по содержанию от аналогичных видов обеспечения жизни и деятельности семьи. При этом в силу уникальности каждой системы, и обеспечение каждой отдельной системы будет иметь определенную неповторимость, уникальность.

Отсутствие обеспечения какого угодно вида приводит к неполноценности функционирования и развития системы, увеличению несоответствия между ожиданиями в поведении и фактическим поведением. Принятие практически любого решения, касающегося системы и какого-либо вида обеспечения, влияет на всю систему и должно быть исследовано на наличие ресурсов и возможные последствия в каждом элементе системы, в каждом виде обеспечения ее деятельности.

Важным аспектом системного подхода является **ситуационный (ситуативный) подход**, требующий рассмотрения системы как динамично развивающегося явления, открытого воздействию внешней среды, взаимодействующего со средой.

**Ситуация** — сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение.

Специфика ситуативного подхода выражается в следующих принципах:

1) *принцип ситуационизма* — тонкость и частая скрытость ситуационных факторов при одновременно значительной силе их воздействия на поведение системы. По К. Левину, существуют внешне незначительные, но, по сути, важные детали ситуации — каналы факторы, открытие или закрытие, отсутствие или наличие которых (одобрение — неодобрение, отсутствие — наличие плана, программы, стимула и т.п.) существенно меняет поведение;

2) *принцип субъективной интерпретации конкретной ситуации индивидом*. Эта интерпретация — активная, она связана с приданием значения и представляет результат многих когнитивных и мотивационных влияний. Каждый интерпретатор является уникальным субъектом со своими особенностями восприятия и оценки. Интерпретация изменчива и зависит не только от свойств субъекта интерпретации, но и от ситуации, в которой пребывает субъект, и от его субъективного восприятия и оценки ситуации. Считается, что понять диспозицию мотивов поведения личности легче, чем просчитать и интерпретировать ситуацию и его поведение в ней;

3) *принцип напряженности систем*: и психика человека, и социальная группа — напряженные системы, поля, где имеет место неустойчивое рав-

фактор внешней среды, т.е. ситуационного характера, может вызвать лавинную реакцию. Конкретное поведение должно рассматриваться как точка на поле, где осями являются динамические параметры личностных качеств и ситуации, при этом корректировке могут подвергаться оба параметра вместе и каждый в отдельности. Не располагая объективными данными о степени напряженности системы, невозможно уберечься от воздействия, играющего роль «последней капли»: если система напряжена, попытка повлиять на нее даже очень щадящими методами может вызвать неадекватно бурную реакцию. Отсюда вывод: любую систему лучше всегда воспринимать как напряженную и избирать самые щадящие методы воздействия. На пороге изменений система тем более находится в неустойчивом равновесии. Крупные манипуляции могут быть не эффективными, а малые (основанные на факторе напряженности, использующие каналы эффективности) могут оказаться неожиданно эффективными.

#### **4.1.2. Инструменты и методы, способствующие повышению системности в мышлении и деятельности лидера**

Коллективные методы решения проблем, анализа ситуаций, реализации этапов научного познания позволяют расширить всесторонность рассмотрения объекта, взгляд на систему с разных сторон. Субъекты обсуждения в силу их уникальности имеют разные точки зрения на объект, и выявление этих точек зрения способствует более полному, более многостороннему освещению объекта. Доказано, что более полное, всестороннее рассмотрение объекта, предоставление возможности осветить различные точки зрения повышают уровень креативности решения и полноту представления объекта, его свойств, качеств, закономерностей, факторов поведения, развития, существования.

Особого внимания заслуживают инструменты, владение которыми позволяет лидеру помочь группе продуктивно преодолеть этап решения проблем и приблизиться к креативному результату на каждом этапе.

Применимы как методы, используемые в обыденной жизни, основанные на «здравом смысле», так и научные методы, позволяющие понять и познать реальность. По различным основаниям можно выделять и разные типологии методов. Приведем далее несколько групп методов, определяемых по разным признакам. Имеют место количественные и качественные методы; общенаучные и конкретно-дисциплинарные; общие, групповые (имеются в виду группы явлений, объектов, этапов и т.п.) и локальные, частные. Методы могут группироваться по этапам решения проблем и принятия решений. В менеджменте известны методы самоуправления и управления (влияния) другими людьми. В психологии и социальной психологии изучают методы повышения продуктивности индивидуальной и коллективной умственной деятельности. Можно выделить методы получения данных, методы обработки данных и их осмысления, методы принятия решений, методы обеспечения сотрудничества, методы индивидуального и группового обучения, методы развития личности и группы, методы

результатов, презентации, убеждения, методы проведения исследования и получения информации, знаний и множество других методов.

Инструменты, методы, приемы, которыми люди пользуются в научной деятельности и обыденной жизни, можно свести в следующий список.

1. Применение простых **операций мышления** (анализ, сравнение, обобщение, абстрагирование, синтез, классификация, систематизация), особенно на этапах сбора данных и превращения их в информацию.

2. Метод структуризации. Например, упоминая понятия «менеджмент», «управление», полезно сразу воспроизводить в памяти состав основных **функций**, выполняемых в процессе **управления**: анализ, планирование, организация деятельности, стимулирование-лидерство, контроль, учет, координация, регулирование, нормирование. Можно выделить как отдельный метод «умное» **целесолагание**.

3. Постановка и нахождение убедительных ответов на **простые вопросы** (что, где, когда, зачем, почему, как, за чей счет, в чьих интересах и т.п.). Этот метод можно отнести к подходам, основанным на здравом смысле, присутим даже не научному и обыденному сознанию и восприятию. Действительно, ответы на эту группу вопросов в значительной степени способны прояснить и существо объекта, о котором идет речь, и его специфику, и ситуацию, и цель, и задачи, и способы решения, и ресурсы, и наметить планы дальнейших действий, и с критериями выбора варианта решения.

4. Сравнение **плюсов и минусов** разных вариантов, или гипотез, или альтернатив по критериям, существенным для оценщика. Формулируем проблему и вариант ее решения, делим лист бумаги пополам, слева пишем плюсы, справа — минусы этого варианта.

5. Метод **парных сравнений**. При наличии многих вариантов сравниваем и оцениваем по существенным критериям каждый вариант с каждым.

6. **Декомпозиция** (или операционализация), она же **структуризация** явления и его визуализация, вплоть до неделимых элементов, до конкретных мероприятий, затем последующее применение операций мышления (анализ, сравнение, синтез, абстрагирование, обобщение, классификация, систематизация). Кстати декомпозиция объекта, проблемы, явления, системы может иметь название «дерево целей», структура, дерево факторов (движущих, способствующих развитию сил) и дерево сдерживающих сил, а на самых нижних уровнях структуризация может привести к набору мероприятий, обеспечивающих решение проблемы, динамику явления или объекта. Таким образом, можно разработать, например дерево целей и мероприятий по их достижению.

7. Методы **дисциплинирования мышления** за счет поиска и использования уже имеющихся научных и практических разработок, моделей. Например, при подборе персонала может осуществляться структуризация профессиональных и личностных качеств претендентов на основах профессиографии, по-разному представляемой учеными. Так, можно рассматривать качества по методу женевской схемы условий труда; по методике МГУ; применяя американские подходы; собственно отечественный

ностей, которые используются при установлении оплаты труда на основе грейдов и других балльно-факторных методов. Дисциплинируют мышление, позволяют классифицировать и систематизировать знания методы разработки визуального представления проблемы, т.е. разработки схем, рисунков, графиков, например, схемы структуры личности, метод рассмотрения качеств личности через структуру трудового потенциала. Любая схема, модель имеет право рассматриваться как источник осмысления с применением всех операций мышления и как реализация метода структуризации явления (с учетом субъективности автора модели). В модели любого ученого есть основы научного подхода и результаты труда, требующие уважения. В дополнение к ним нужна правильная организация труда, поскольку осмысление чего бы то ни было есть умственный труд.

**8. Научный метод решения проблем.** включающий системный и ситуативный подходы и последовательность проведения научного исследования

**9. Аналитический метод решения проблем.** подразумевающий комплексное использование множества методов при его применении лидером.

9.1. На стадии сбора данных для анализа ситуации лидер применяет методы поиска данных, определяет источники данных и методы их обработки, превращения в информацию, знания.

9.2. На стадии формулировки проблемы лидер использует инструменты позволяющие сформулировать проблему четко и правильно, как больничный диагноз.

9.3. На стадии формулировки стратегии лидер организует формулировку «умных» целей (SMARTER — конкретность, измеримость, согласованность, достижимость, увязку по времени и ресурсам, экономичность, оптимальность относительно выбранных критериев), методы разработки эффективной миссии, видения будущего в стратегическом плане и определения критериев достижения целей.

9.4. На стадии выдвижения и формулировки альтернатив, вариантов решения проблемы лидер организует этот процесс в группе, вовлекая всех ее членов и используя групповой творческий потенциал и соответствующие методы.

9.5. При выборе варианта, сравнительной оценке альтернатив с учетом самых существенных критериев (быстрота достижения результата, затраты, качество результатов, последствия и т.п.) также уместен арсенал методов организации коллективной умственной деятельности.

9.6. Разработка плана реализации альтернативы и его реализация требуют умения применять соответствующие организационные и экономические методы.

9.7. Оценка и интерпретация результатов, по-видимому, также требуют применения методов организации продуктивной коллективной умственной деятельности.

Очевидно, что на всех стадиях процесса решения проблем лидер применяет инструменты, методы активизации психических процессов, мыслительной деятельности, запуска групповой креативности, выбирая наиболее подходящие и при этом опираясь на свою личную креативность.

10. **Творческие методы решения проблем** в том числе методы анкетирования, коллективной умственной деятельности (о них речь пойдет далее).

11. **Экспертные методы, опросы, интервью, анкетирование, тестирование, наблюдение.** Многочисленные методы социометрии, т.е. инструменты исследования межличностных отношений в малых группах, диагностирования состояния, динамики, тенденций в группе.

12. **Клинический метод.** В общем случае клиника — это лечебное учреждение стационарного (больничного) типа, в котором лечение больных сочетается с медицинской научно-исследовательской и учебно-преподавательской работой.

В нашей трактовке **клинический метод решения проблем** — это уподобление процесса познания происходящего, определения и решения проблем процессу больнично-клинического лечения, о котором практически у каждого взрослого человека есть представление:

- фиксация и осмысление симптомов болезни;
- выдвижение предварительных, обычно самых очевидных гипотез относительно причин симптомов, постановка предварительных диагнозов («подозрений»);
- проведение дополнительных аналитических исследований в направлении получения дополнительных данных;
- формулировка диагноза (постановка проблемы в ее увязке с причинами);
- определение вариантов лечения и выбор наиболее подходящего по неким критериям (скорость, эффективность, наличие тех или иных ресурсов, затраты, надежность, риск побочных явлений и т.п.);
- установление целей лечения: полное выздоровление (нормализация всех параметров организма), частичное выздоровление, сохранение некоторых функций, признание бесполезности лечения;
- проведение лечения и промежуточный контроль его результатов с определением правильности выбранной методики, стратегии и целесообразности внесения каких-либо изменений, возврата на предшествующие этапы с учетом новых данных, полученных в ходе лечения;
- завершение лечения и фиксация достижения/недостижения или частичного достижения цели;
- осмысление всеми участниками полученных результатов и полученного нового опыта.

Процесс этот не строго линейный, некоторые этапы обсуждаются, осмысливаются и выполняются одновременно. Имеет место и итерация, т.е. возвращение на предыдущие стадии процесса в свете получения новых данных.

13. **Визуализация** (упомянутое выше дерево целей и решений, рыбий скелет Исикавы (схема причины-следствия), диаграммы, схемы)) и перевод представлений об объекте в другую форму восприятия, на другие каналы перцепции. О визуализации мы уже упоминали выше как о методе дисциплинирования мышления. Вообще, трансформация объекта исследования, проблемы, явления и т.п. в другую форму представления важна также и в свете теории нейро-лингвистического программирования: раз-

до сознания людей, имеющих разные ведущие каналы восприятия (необходимо, чтобы смысл происходящего был доведен доходчиво и до аудиалистов, и до визуалистов, и до кинестетиков).

14. Для анализа системы и ситуации могут использоваться, в частности, **методы конкретно-научного исследования**, определяемые спецификой объекта и наукой, которая рассматривает объект в качестве «своего». Это управленческое консультирование, управление по целям (МВО), факторный или факторно-стоимостной анализ, методы стратегического анализа, методы SWOT и PEST-анализа, методы контроллинга, методы консалтинга, метод Хэй-групп, KPI, BSC, социологические (опрос, интервью, наблюдение, анкеты, шкалы, тесты, контент-анализ, анализ документов) и психологические методы, методы социальной психологии. Имеются специфические методы распознавания и устранения девиаций, конфликтов.

15. Высокую оценку у лидеров обычно получают **комплексные методы** управления и организации деятельности, такие как проведение деловых игр, рассмотрение деловых ситуаций, или метод кейсов, проведение дискуссий, дебатов и т.п. Ряд этих методов относят к категории методов психической активизации коллективной умственной деятельности группы. Например, деловая игра способствует исследованию (анализу) текущего состояния группы, сплочению команды, пониманию ролей членами команды, творческому решению проблем, предоставляет возможности изучить и провести ряд мероприятий, повышающих качество и креативность решения (на разных этапах применить брейнсторминг, метод синектики, «шесть шляп» и т.п.), использовать разные методы анализа (SWOT и PEST), расширить профессионализм участников. Любой метод коллективной мыследеятельности способен, при грамотном его применении, повысить уровень продуктивности команды, качества решений, профессионализм работников, самопознание работников и лидера, творчески решить проблему.

16. Многочисленные методы персонOMETрии, т.е. инструменты выявления наличия и измерения личностных качеств, применяемые в психологии, управлении персоналом и т.п. Используя эти инструменты, большинство из которых имеют общее название «тесты», нужно обращать внимание на их качество, от которого зависит и степень доверия к полученным результатам. Правильно разработанные психологические тесты стандартизованы, объективны, базируются на четких нормах, надежны и, что крайне важно, валидны.

**Стандартизация** — это единообразие процедур и условий, имеющих отношение к проведению тестов. Чтобы сопоставить результаты одного и того же теста, выполненного несколькими кандидатами, необходимо провести тест для всех в условиях, которые в максимально возможной степени были бы идентичными. К примеру, содержание предоставляемых инструкций и отводимое на выполнение теста время должны быть одинаковыми для всех, также как и физическая среда. Если один человек выполняет тест в помещении, где прямо за стеной работает отбойный молоток, а другой выполняет тест в более спокойной обстановке, вероятно, в результатах тестов будут различия.

Объективность в тестировании достигается тогда, когда все оценивающие тест, получают одни и те же результаты. Объективными называются тесты, в которых имеются варианты ответов и варианты «да – нет». Человек, выполняющий тест, выбирает либо правильный ответ, либо нет.

**Норма** – система отсчета, используемая для сравнения результатов деятельности кандидата с результатами других. Норма отражает распределение множества результатов, полученных людьми, подобными проходящему тест кандидату. Сам по себе счет не имеет большого значения. Он приобретает смысл только тогда, когда может быть сопоставлен с результатами других кандидатов.

Когда достаточное количество сотрудников выполняют одну и ту же или сходную работу, работодатели могут стандартизировать свои собственные тесты. Как правило, это не подходит для всех организаций и работников, и для широкого применения теста должна использоваться общегосударственная норма. Кандидат на должность выполняет тест, полученный результат сопоставляется с нормой и определяется степень и значимость отклонения.

**Надежность** – степень, в какой отборочный тест дает непротиворечивые результаты. Данные о достоверности показывают степень доверия, которая может быть оказана тесту. Если достоверность теста низкая, обоснованность его применения в качестве прогнозирующего фактора также невелика. Впрочем, существование достоверности само по себе не гарантирует обоснованности.

Измерительная методика должна быть **валидной**, или точной. Рассмотрим суть трех видов валидности<sup>1</sup>.

Во-первых, метод должен фактически оценивать то явление, которое и планировалось оценивать. Например, если метод подсчета очков во время интервью предполагает оценку коммуникабельности кандидата, то высокий набранный балл должен означать, что кандидат действительно имеет очень развитые коммуникативные навыки. Это называется «конструктивной валидностью».

Второй вид валидности называют «критериальной валидностью», и он определяет, будет ли методика отбора точно прогнозировать результаты деятельности по выбранным значимым критериям. Примером высокой критериальной валидности может служить тест когнитивных способностей (способностей к познанию), разработанный так, что набранные в тесте баллы математически коррелируют с результатами трудовой деятельности людей. Коэффициент корреляции валидности (достоверности) может колебаться в пределах от  $-1,00$  до  $+1,00$ . Чем ближе коэффициент корреляции к единице, тем методика отбора более валидна. В качестве примера валидной методики отбора назовем тест «бумага-карандаш» (для тестирования нужен только лист бумаги и карандаш), который оценивает способности к восприятию; доказано, что этот тест дает валидный прогноз для таких

<sup>1</sup> Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Норнера. СПб., 2002. С. 846–861.

ник и редактор.

«Содержательная валидность» — третий вид валидности. Будучи похожа на критериальную валидность, она, в свою очередь, основана на утверждении, что прогнозирующие показатели связаны скорее с факторами выполнения норм выработки, чем с фактическими оценками и расчетами взаимоотношений. Этот вид информации должен оцениваться с помощью надежных и валидных методик отбора.

Общий вывод относительно надежности результатов, получаемых при использовании тестов — личностных опросников: вероятность наличия качества, выявленного с помощью таких тестов, не превышает 40%. Факторами валидности теста является упоминание о его авторе — признанном в научном мире психологе, большое количество вопросов или утверждений (несколько десятков и более), размещение теста в научном издании, наличие позитивных отзывов специалистов.

17. Методы **организации коллективной умственной деятельности** кроме относящихся к общим комплексным (аналитический, творческий, клинический и т.п.). С некоторой степенью условности их можно разделить на три группы:

- методы психологической активизации мышления;
- методы систематизированного поиска;
- методы направленного поиска.

*К методам психологической активизации мышления* можно отнести: мозговой штурм и его модификации, такие как обратную мозговую атаку, корабельный совет, метод номинальных групп, метод Дельфи, метод «Шесть шляп мышления», метод коучинга, метод «Пять «почему?»», методы аналогии, синектику, конференцию идей. Здесь же уместно поместить и деловые игры, ситуации, кейсы, экспертный метод, методы организации спора, дискуссионные методы, методы проведения дебатов, диалога, собраний, игровые методы, методы консалтинга по процессу.

*К методам систематизированного поиска* относятся: списки контрольных вопросов, оператор РВС, морфологический анализ, функциональный анализ, функциональный метод проектирования Мэтчетта, метод фокусных объектов, метод гирлянд ассоциаций и метафор, метод многократного последовательного классифицирования, метод синтеза оптимальных форм.

*К методам направленного поиска* относятся: функционально-стоимостной анализ (ФСА), функционально-физический метод поискового конструирования Р. Колера, теория и алгоритм решения изобретательских задач Г. С. Альтшуллера (ТРИЗ и АРИЗ).

При этом каждый из методов имеет целью облегчить поиск решения творческих задач по сравнению с методом «проб и ошибок», которым обычно пользуется человек.

Целесообразность применения метода, принадлежащего к той или иной группе, зависит от сложности решаемой задачи<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Журавлев В. А. Копайте глубже... Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества // Креативная экономика. № 5. 2008. С. 51–54.



Описание организационных условий применения этих методов  
гий имеются в многочисленных литературных источниках и Интернете. Мы рассмотрим ряд этих методов подробнее в соответствующем разделе.

В арсенале лидера должно быть множество методов, инструментов, подходов, поскольку, во-первых, индивидуумы требуют индивидуального подхода и часто особых для каждого метода (вообще трудно найти универсальные методы влияния на уникальных людей), во-вторых, не все методы понравятся лидеру, будут ему по душе и войдут в состав его излюбленных, составляющих основу его собственного стиля руководства, в-третьих, любой подход, прием хорошо действует, когда он в новинку, а когда к нему привыкли, адаптировались, он перестает восприниматься, вызывать ожидаемую реакцию, позитивный отклик, короче, перестает действовать. Человеку свойственно привыкание, адаптация и поиск новых впечатлений.

Как видим, общий объем инструментов, которыми должен владеть современный лидер в организации, исключительно велик и сложен, поэтому, заботясь об обеспечении планов развития страны, ее лидерам следует в первую очередь обратить внимание на подготовку лидеров, способных разрабатывать и реализовывать эти планы на всех уровнях управления бизнес-организациями.

#### 4.1.3. Системное мышление как процесс

Системное мышление как форма научного познания отражается в составе операций, которые осуществляются под руководством лидера. Полный набор операций системного решения проблем, проявление системного мышления лидера в ситуации обнаружения неблагополучия в управляемой системе, выглядит примерно так, как это показано в табл. 4.1<sup>1</sup>.

В случае признания лидером необходимости применения методов коллективного определения и решения проблем, ему необходимы компетенции в сфере работы с группой и в группе.

#### 4.1.4. Социальное мышление и направленность лидера

**Социальное мышление** — мышление, ориентированное на познание социальной действительности, т.е. людей и социальных групп и ситуаций, взаимоотношений людей<sup>2</sup>.

Социальное мышление — мышление личности о социальной действительности, которая является ее объектом. Предметом социального мышления выступают люди, особенности их поведения и взаимоотношений, социальные процессы, в которых реализуются общественные отношения, весь жизненный путь личности. Коммуникативность мышления личности, с точки зрения профессора А. К. Абульхановой-Славской, имеет три качества или способности. Первое состоит в самой мыслительной адресованности к другому человеку, в оценке его позиции и учете его самого при мыслительном

<sup>1</sup> *Стивак В. А.* Модели компетенций лидеров. Структура компетенций, измерение. С. 88–92.

<sup>2</sup> URL: [http://vocabulary.ru/dictionary/978\\_word\\_myshlenie-socialnoe](http://vocabulary.ru/dictionary/978_word_myshlenie-socialnoe) (дата обращения: 29.11.2013).

## Системное мышление как процесс

Этап, операция, подпроцесс, процедура	Исходные данные, обстоятельства	Необходимые компетенции, качества	Характер действий	Варианты, что делать
1. Исходное положение, начало процесса системного осмысления происходящего	Наличие в сознании лидера моделей, достаточно адекватных системе (объекту) и среде, элементного состава системы, связей и отношений между элементами и с внешней средой, знание показателей нормы объекта, миссии, стратегии, целей, философии, политики, видения будущего системы	Профессионализм, высокий уровень компетенций, соответствие занимаемой должности	Индивидуально	Постоянно развивать, наращивать трудовой потенциал
2. Фиксация признаков, показателей отклонения от нормы (текущее состояние или с учетом перспективы изменений)	Текущие показатели состояния и тенденций, наметившихся в системе	Умение трактовать значения показателей, определять тенденции, чувствительность к отклонениям	Индивидуально и в группе	Применять операции мышления
3. Анализ отклонений от нормы и принятие решения относительно дальнейших действий	Результаты сравнения нормы и факта	Аналитические способности	Лично и с сотрудниками	Отклонения случайные или несущественные, не стоит обращать на них внимание, выход из процесса; данных недостаточно для выводов и формулировки проблемы, нужно целенаправленное исследование сущности и причин отклонений; проблема ясна, переход к этапу формулировки целей

Продолжение табл. 4.

Этап, операция, подпроцесс, процедура	Исходные данные, обстоятельства	Необходимые компетенции, качества	Характер действий	Варианты, что делать
4. Сбор данных и анализ по мере их накопления и оценки степени достаточности	Целенаправленные исследования методами обработки документов, статистики, обсуждения в коллективе, методами получения и анализа данных типа SWOT и PESTEL	Компетенции в области постановки вопросов и выдачи заданий, организации поиска информации, получения данных, осмысления информации, проведения SWOT- и PESTEL-анализов и других уместных форм анализа. Компетенции в области проведения научных исследований	Индивидуально и в группе	То же
5. Предварительная формулировка проблемы	Результаты работы с информацией и данные специальных аналитических мероприятий	Логичность, дивергентное мышление, обобщение, систематизация, умение воишать наличие групп интересов и их ожидания	То же	Определить причинно-следственные связи происходящего, группы интересов и степень их значимости
6. Определение критериев решения проблемы, формулировка «умных» целей»	Анализ ситуации и состояния системы, групп интересов	Дивергентное мышление, владение основами «умного» целеполагания	То же	Определить и проранжировать критерии и цели по степени значимости, с учетом ожиданий групп интересов
7. Выдвижение гипотез, альтернатив решения проблемы	Все предыдущие этапы	Дивергентное мышление, творческое, креативное мышление, связь со стратегическими факторами (миссией, целями, стратегией, видением будущего, интересами группы, критериями)	В группе	Осмыслить качество формулировки проблемы, критериев, целей, гипотез. По результатам обсуждения и осмысления возможно возвращение на один из предыдущих этапов

Этап, операция, подпроцесс, процедура	Исходные данные, обстоятельства	Необходимые компетенции, качества	Характер действий	Варианты, что делать
8. Выбор гипотезы, наиболее предпочтительной по критериям достижения целей	Предварительные, оценочные расчеты затрат и определение эффекта по выдвинутым гипотезам. Как вариант: проведение экспериментальной проверки гипотезы	Компетенции в области планирования затрат, ресурсов всех видов, возможностей, надежности и сроков их поступления, прогнозирования последствий реализации гипотезы для заинтересованных групп и системы, а также внешней среды. Разделение труда	В группе	Обосновать целесообразность выбора и реализации выбранной гипотезы
9. Планирование реализации гипотезы, наиболее предпочтительной по критериям. Разбивка на стадии, этапы. Проработка промежуточных и конечных показателей выполнения плана. Балансировка плана (программы) по срокам, ресурсам, исполнителям	Материалы, накопленные при прохождении всех предыдущих этапов	Компетенции в области уместных методов планирования, в том числе сетевое, индикативного, стратегического, бизнес-планирования, программно-целевого и т.п. Компетенции в части определения источников обеспечения: научно-методического, финансового, кадрового, материально-технического, организационно-экономического, правового, информационного, социально-психологического	В группе, специалистами в разработке разных разделов плана	Скоординировать, согласовать план со всеми прямыми и косвенными участниками его выполнения, заинтересованными группами внутри и вне организации

Этап, операция, подпроцесс, процедура	Исходные данные, обстоятельства	Необходимые компетенции, качества	Характер действий	Варианты, что делать
10. Исполнение плана, учет промежуточных результатов, их контроль, анализ, регулировка плана, координация действий с партнерами	План, программа	Компетенции в исполнении других функций менеджера: организации деятельности, стимулирования сотрудников, учета получаемых результатов, контроля, текущего анализа, обратной связи	Группы специалистов	Получить результаты и сравнить с ожидаемыми, запланированными. По мере выполнения плана возможно возвращение на любой из предыдущих этапов
11. Анализ полученных результатов	Запланированные и полученные результаты	Компетенции в области организации групповых процессов решения проблем, профессиональные компетенции	Индивидуально и в группе	Оценить результаты выполнения плана по выбранной гипотезе, сделать компетентные выводы о степени решения проблемы, принять решение относительно дальнейших действий с учетом изменений в системе и среде за время решения проблемы

решения проблемы. Второе состоит в предвосхищении, т.е. в прогнозировании, ожидании мнения другого человека, его оценок, понимания суждений. И третье качество социального мышления состоит в степени развития способности и склонности к диалогу<sup>1</sup>.

Аспекты, определяющие сущность социального мышления, по Д. Майерсу, — это определение «Я» в социальном мире, социальные убеждения и суждения, связи между поведением и установками, социальное познание и поведение в состоянии нездоровья<sup>2</sup>, т.е. социальное мышление связано с самопознанием личности, пониманием места в социуме и обоснованием для его занятия.

### **Социальное мышление нарушено, если имеет место:**

- непонимание или неадекватное (с точки зрения профессионального психолога):
- понимание социальных ситуаций;
- неспособность, утрата способности пользоваться социальной речью;
- непонимание знаков социальной коммуникации;
- непонимание социального содержания образных оборотов речи.

Проблемам выбора лидером предпочтений и ориентиров, критериев оценки происходящего уделяют внимание многие исследователи лидерства. Системное мышление лидера должно сочетаться с опорой на принципы деловой направленности, альтруизма, гуманизма по отношению к последователям. Такая направленность определяет предпочтения лидера в выборе методов влияния — в пользу социально-психологических методов, в восприятии подчиненных — на основе модели У. Д. МакГрегора. Если иметь в виду модели идеального лидера (с точки зрения его последователей) и одновременно с точки зрения процветания возглавляемой им организации), т.е. модели лидера 5-го уровня по теории Дж. Коллинза или модели лидера-служителя, то факторы, способствующие развитию лидера в направлении к достижению этих идеалов, в совокупности составляют направленность его личности. В концепции эмоционального интеллекта важная роль отводится умению лидера воспринимать и управлять собственными эмоциями и эмоциями других людей, стремлению к пониманию собственной психики и души человека, на которого влияет лидер, обладанию способностями к эмпатии, т.е. способности встать на позицию другого человека, взглянуть на ситуацию его глазами, проникнуться его мыслями и чувствами, но при этом не используя это проникновение во вред. Эти характеристики эмоционального интеллекта также отражают социальную направленность личности лидера, его высокие этические качества.

**Направленность личности** — система побуждений, определяющая избирательность отношений и активность человека<sup>3</sup>. Направленность — это установки, ставшие свойствами личности и проявляющиеся в таких формах, как влечение, желание, стремление, интерес, склонность, идеал, убеждение

<sup>1</sup> Психология общения. Энциклопедический словарь / под общ. ред. А. А. Бодалева. М.: 2011.

<sup>2</sup> Майерс Д. Социальная психология. Ч. 1. СПб., 1997.

<sup>3</sup> Общая психология / под ред. В. В. Богословского и др. М., 1981. С. 80.

и др. В то же время эти формы проявления направленности могут выступать и в качестве факторов, определяющих направленность, т.е. те же влечения, желания, стремления, интересы, склонности, идеалы, убеждения, мировоззрение и многие другие, причудливо взаимодействующие в сознании индивидуума, могут определять направленность личности в каждую минуту, в процессе текущей деятельности и поведения, в близкой или далекой перспективе. Можно говорить, по аналогии с диспозицией мотивов, о диспозиции направленности. Однако такие факторы, как убежденность, мировоззрение, принципы, ценностные ориентации, составляющие ядро личности, остаются сравнительно неизменными и оказывают такое влияние на поведение, которое можно прогнозировать, зная эти основные качества личности.

Исторически существовали такие точки зрения на «генеральные» источники активности, на смысл жизни человека: стремление к удовольствиям (гедонизм), исполнение долга (И. Кант), сексуальные влечения (З. Фрейд), «социальные стремления к господству или подчинению» (А. Адлер). Ф. Энгельс писал, что человеком могут двигать материальные интересы, помыслы и страсти, а в конечном итоге — внешние причины, обстоятельства жизни, экономические, моральные и политические отношения. Побуждать человека могут и материальные, и идеальные мотивы.

*Мотивы* — осознанные побуждения к деятельности или поведению. Это *внутренние* побуждения, вызываемые неудовлетворенными потребностями, интересами, убеждениями и т.п. Мотивы формируются в сознании человека (в отличие от *стимулов*, которые являются *внешними* по отношению к человеку побуждениями к деятельности. Стимулом в древнем Риме называли тонкий заостренный шест, которым управляли лошадьми, запряженными в колесницу). При ощущении голода в сознании человека формируется мотив к удовлетворению потребности в еде, и человек проявляет активность, которая может привести его к удовлетворению этой потребности. Желая получить хорошие производственные результаты, организация *придумывает стимулы* (меняет уровень оплаты труда, обещает премии, «повесить портрет на доску почета», угрожает увольнением и т.п.). При этом руководители организации исходят из собственных представлений о том, что именно эти предлагаемые стимулы произведут нужное изменение трудового поведения. Но чтобы этого добиться, предлагаемые стимулы должны соответствовать мотивам человека, его актуальным потребностям, интересам, ожиданиям и т.п. (правило грамотного стимулирования). Не даст ожидаемого результата обещание морального стимулирования (та же «Доска почета»), если работник хочет получить денежное вознаграждение, и наоборот.

*Потребность* — испытываемая человеком необходимость в определенных условиях жизни и развития. Выделяют материальные потребности, духовные (когнитивные, то есть познавательные, эстетические), общественные (общественная деятельность, труд, статус, оценка других, дружба, любовь).

*Интерес* — избирательное отношение личности к объекту, в силу его жизненного значения или эмоциональной привлекательности. Интересы возникают на основе потребностей, но не сводятся к ним: потребность

утвердившийся интерес может перерасти в потребность. Виды интересов, как и потребностей — материальные, духовные, общественные. Непосредственный интерес — к самому процессу деятельности, опосредованный — к результату. Пассивный интерес — созерцательный, активный — связан с овладением объектом интереса. Интересы могут быть широкими, глубокими, узкими, различаться по объему. Различают непосредственный интерес, вызываемый привлекательностью объекта (например, интерес к определенному учебному предмету), и опосредованный интерес к объекту как средству достижения определенных целей (например, интерес к учебному предмету как средству получения высокого балла). Содержание и широта интересов могут служить одной из наиболее ярких характеристик личности.

Интерес в динамике своего развития может превратиться в *склонность*. Это происходит тогда, когда в интерес включается волевой компонент. Склонность характеризует направленность индивида на определенную деятельность. Принято считать, что возникшая склонность может рассматриваться в качестве предпосылки к развитию определенных способностей.

*Мировоззрение* — система взглядов на природу, общество и человеческое мышление. Это ядро направленности личности, ее отношения к различным сторонам общественной жизни. Оно же — высший регулятор поведения и действий личности, определяет общую направленность личности, ее целеустремленность, придает стойкость и твердость характеру, сказывается на облике человека, на совокупности особенностей поведения и действий, привычек и наклонностей.

*Качество мировоззрения* определяется следующими признаками: научность (богатство и глубина знаний, свобода от суеверий, страхов, неуверенности), систематичность и цельность, логическая последовательность и доказательность, степень обобщенности и конкретности (умение за деревьями видеть лес, и наоборот), связь с деятельностью и поведением (в отсутствие связи проявляется лицемерие, двойная мораль).

*Убежденность* — глубокая и обоснованная вера человека в принципы и идеалы, которым он следует в жизни. Идеи должны слиться с чувством и волей; поступки, противоречащие принципам, невозможны.

*Идеал* — образ, которым руководствуется личность в настоящем и который определяет план самовоспитания. Имеют место два типа отношения к идеалу: созерцательное и деятельное. Идеал — это то, к чему стремится личность, на что она ориентируется. Идеалы, к которым стремится человек, позволяют ему формулировать и определять цели жизни, развития, деятельности. Чем конкретнее и точнее представляется человеку идеал, тем точнее могут быть его цели. Идеалы человека могут выступать в качестве одной из наиболее значимых характеристик мировоззрения человека, т.е. его системы взглядов на объективный мир, на место человека в этом мире, на отношение человека к окружающей его действительности и к самому себе. В мировоззрении отражаются не только идеалы, но и ценностные ориентации людей, их убеждения.

*Влечение* — наиболее примитивная, по своей сути биологическая форма направленности. С психологической точки зрения — это психическое состо-

яние, выражающее неосознанную или недостаточно осознанную потребность. Как правило, влечение является преходящим явлением, поскольку представленная в нем потребность либо угасает, либо осознается, превращаясь в желание.

*Желание* — осознанная потребность и влечение к чему-либо вполне определенному. Следует отметить, что желание, будучи достаточно осознанным, имеет побуждающую силу. Оно обостряет осознание цели будущего действия и способствует построению плана действия. Данная форма направленности характеризуется осознанием не только своей потребности, но и возможных путей ее удовлетворения.

Следующая форма направленности — *стремление*. Стремление возникает тогда, когда в структуру включается волевой компонент. Поэтому стремление часто рассматривается в качестве вполне определенного побуждения к деятельности.

*Убеждение* — высшая форма направленности — это система мотивов личности, побуждающих ее поступать в соответствии со своими взглядами, принципами, мировоззрением. В основе убеждений лежат осознанные потребности, которые побуждают личность действовать определенным образом. Собственные убеждения человек часто стремится подтвердить аргументами и доводами. Убеждения формируют мотивацию человека. А в основе всех форм направленности личности лежат мотивы деятельности.

*Установка* (аттитюд) — это не осознаваемое личностью состояние готовности к определенной деятельности, с помощью которой может быть удовлетворена та или иная потребность. Установка чаще всего складывается в результате повторения установочных ситуаций, в которых человек реагирует на внешние воздействия определенным образом, т.е. естественным путем. Однажды выработанная, она остается на более или менее длительное время. Скорость образования и затухание установок, их подвижность разная у разных людей. Установки по отношению к различным фактам общественной жизни (событиям, людям и др.) могут быть позитивными и негативными, принимающими характер предубеждения.

Установка как не осознаваемая готовность воспринимать окружающий мир под определенным углом зрения и реагировать определенным образом, без полного объективного анализа конкретной ситуации, формируется как на основе личного прошлого опыта человека, так и под влиянием других людей.

Установка может быть направлена на различные объекты или даже на разные стороны одного и того же объекта, например в беседе отрицательная установка может быть направлена:

- лично на самого собеседника;
- на суть беседы;
- на обстоятельства разговора и т.д.

#### 4.1.5. Объекты направленности личности лидера

Обычно в деловой среде различают и принимают в качестве основных три вида направленности: направленность на взаимодействие (ВД), деловую направленность на задачу (НЗ) и личную направленность или направленность на себя (НС).

важнейшее значение для управления собой и другими. Данное положение станет понятным после ознакомления с характеристиками различных видов направленности.

### **Направленность на взаимодействие**

Направленность на взаимодействие имеет место, когда поступки работника определяются его потребностью в общении, стремлением поддерживать хорошие отношения с товарищами по работе. Как правило, лица с направленностью на взаимодействие уступают давлению группы, не принимают на себя руководства. Такой работник проявляет интерес к совместной деятельности, даже если это не способствует успешному выполнению задания, и его фактическая помощь — минимальна. Его интересует не столько конечный результат деятельности, сколько сама совместная деятельность.

### **Деловая направленность**

Деловая направленность отражает преобладание мотивов, связанных с достижением группой поставленной цели. Работник с такой направленностью берет руководство в свои руки. Когда речь идет о выборе задачи, старается обоснованно доказать свою точку зрения, которая считается полезной для выполнения задания. Обычно такой работник стремится сотрудничать с коллективом и добиваться наибольшей продуктивности работы подчиненных. Для него характерны увлеченность в овладении новыми навыками и умениями, самим процессом деятельности, стремление к познанию.

### **Личная направленность**

Личная направленность создает преобладание мотивов собственного благополучия, стремление к личному первенству и престижу. Такой человек чаще всего бывает занят самим собой, своими чувствами, переживаниями и мало реагирует на потребности окружающих его людей, игнорирует сотрудников или работу, которую должен выполнять. В работе видит прежде всего возможность удовлетворить свои притязания вне зависимости от интересов других работников и коллег.

Сочетание направленности на взаимодействие и на дело в основном соответствует социальной направленности лидера, в то время как направленность на себя и свое благополучие приводит лидера к манипулированию другими и агрессивности.

Американский психолог Дэвид МакКлелланд провел много лет за изучением того, что он считал одной из главнейших человеческих потребностей, а именно, «потребности во власти» (1975). Согласно МакКлелланду, менеджеры с *институциональной* ориентацией власти используют свою власть для достижения организационных целей, в то время как менеджеры с *личностной* ориентацией власти стремятся использовать власть в собственных целях. К примеру, он пришел к выводу, что, хотя лидеры обеих ориентаций призывают своих подчиненных к «героическим» трудам,



институционально ориентированные лидеры — с личными целями, а лично ориентированные лидеры — с личными целями!

Превалирование личных целей в деятельности менеджера можно определить по таким признакам (наличие которых одновременно может указывать на неспособность стать лидером и скорое крушение карьеры менеджера):

- бесчувственность по отношению к другим, грубость и запугивание;
- холодность, равнодушие и надменность;
- утрата доверия других;
- чрезмерная амбициозность, политиканство и постоянные попытки

набить себе цену;

• неспособность делегировать полномочия подчиненным и создавать команду;

- сверхзависимость от других (например, от ментора).

Приведем характеристику технократического мышления, или технократической направленности личности как формы, противоположной социальной направленности.

**Технократическое мышление**<sup>2</sup> (англ. *technocratic thinking*) — мировоззрение или менталитет, существенными чертами которого являются примат средства над целью, цели над *смыслом* и общечеловеческими *интересами*, смысла над бытием и реальностями современного мира, техники (в том числе и *психотехники*) над человеком и его ценностями. Технократическое мышление — это рассудок, которому чужды Разум и Мудрость. Для технократического мышления не существует абсолютных категорий нравственности, совести, человеческого переживания и достоинства.

Существенная особенность технократического мышления — взгляд на человека как на обучаемый программируемый компонент системы, как на объект самых разнообразных манипуляций, а не как на *личность*, для которой характерна не только самостоятельность, но и свобода по отношению к возможному пространству *деятельностей*. Технократическое мышление весьма неплохо программирует присущий ему субъективизм, за которым, в свою очередь, лежат определенные социальные интересы.

Технократическое мышление существует реально и играет не последнюю роль в возникновении многих глобальных проблем современности. Есть опасность, что создаваемый на основе его средств искусственный интеллект будет еще страшнее, особенно если он во всей своей стерильности станет прообразом человеческого мышления. Сейчас разрушительная мощь интеллекта действительно оценивается планетарными масштабами, но как далека она от того, о чем мечтали Тейяр де Шарден и В. И. Вернадский, говоря о ноосфере, о сфере разума. Интеллект, приобретая планетарные масштабы, далеко не всегда может сохранить хотя бы земную ответственность. Мысль до тех пор не может быть признана мыслью, пока она не будет содержать еще и мысли о смысле человеческого бытия.

1 См.: *Ваттен Д., Камерон К.* Развитие навыков менеджмента. С. 347–348.

2 См.: *Психология. Полный энциклопедический справочник.* С. 721–722.

Поведение лидера в силу специфики его роли человека, влияющего на поведение и жизнь множества других людей, наиболее часто оценивается с позиций нравственности, характерной для социума. Последователи чаще всего ждут от лидера примеров нравственного поведения, оценивают его с позиций нравственного идеала.

**Идеал нравственный** — это понятие морального сознания, в котором предъявляемые к людям нравственные требования выражаются в виде образа нравственно совершенной личности, представления о человеке, воплотившем в себе все наиболее высокие моральные качества (добродетели)... В процессе индивидуального воспитания и самовоспитания личности представление о нравственном идеале может играть решающую роль.

На наших глазах меняются нормы поведения, критерии оценки правильности и неправильности в поведении людей и нашей страны, и в зарубежных странах. С сожалением можно отметить, что размываются, подвергаются трансформации христианские нормы и правила, российские традиции, нормы, направленные на развитие и процветание общества в целом, их сменяют нормы индивидуалистического толка, поддерживающие направленность на получение удовольствий и эгоизм.

Рассмотрим некоторые точки зрения на мораль и нравственность руководителей современного бизнеса.

#### 4.2.1. Этическая дилемма и нравственность лидера по А. Файолю

Человек должен обладать не только некоей системой ценностей, но и определенной системой принципов, которыми он руководствовался бы в своем поведении. В противном случае условия поведения будут диктоваться ему другими людьми.

Этическая дилемма возникает в ситуации, когда каждая альтернатива или форма поведения является нежелательной, поскольку может иметь негативные последствия. В данном случае бывает довольно сложно определить правильность или ошибочность действий.

Сотрудники организаций часто сталкиваются с ситуацией этической дилеммы, когда ни одно из решений не является безукоризненным с нравственной точки зрения. Борьба мотивов, борьба с собственным эгоизмом, предубеждениями, стереотипами — обычное состояние нашего сознания. Если обратиться к классическому психоанализу З. Фрейда, то окажется, что наше «Я-актуальное» есть результат борьбы между нашим «Я-идеальным» и нашим «Я-аморальным». Самый простой пример этической дилеммы в организации, оказывающей населению какого-либо типа услуги, иногда появляются благодарные клиенты, пытающиеся вручить подарок сотруднику, работавшему непосредственно с ними. Брать или отказать? Как взять, чтобы не испортить отношения, не отпугнуть, а наоборот, повысить преданность клиента организации? И как отказать, чтобы опять же не обидеть клиента, а повысить его верность вашей фирме? Если в организации

<sup>1</sup> Словарь по этике / под ред. И. С. Кона. М., 1981. С. 94–95.

есть формальные правила на этот счет. В ситуации выбора руководителю приходится принимать решение, либо выглядит еще более сложной. Рассмотрев предложенный в данной работе материал, возможно, вам удастся более уверенно решать подобного рода этические дилеммы, предусматривать их возникновение, учитывать поведение сотрудников в процессе разработки норм и правил.

Одним из важнейших видов деятельности современного руководителя является разрешение проблем, возникших в трудовом коллективе и имеющих этическую подоплеку. Хочет или не хочет менеджер, он должен осознавать, что в любом случае он не может быть полностью объективным, поскольку никогда не перестает быть уникальным субъектом. Даже судьи не являются вполне объективными, поскольку положение обязывает их стоять на позиции закона, но принятие во внимание или игнорирование тех или иных обстоятельств дела все же зависит от личности судьи.

Наша субъективность — это объективное явление. Получив статус медиатора, или арбитра, мы должны отдавать себе отчет: можем ли мы минимизировать влияние собственного субъективизма, в чем он, этот субъективизм, может проявиться, имеем ли мы право (административное или моральное) выступать в этой роли? Насколько эффективно менеджер (этические проблемы встают, по сути, перед всеми людьми, в том числе и менеджерами любого уровня) решает подобного рода проблемы — это определяет его имидж, авторитет, а значит, основу власти и влияния.

Прежде чем соглашаться на роль посредника в споре или медиатора, и проявить самое главное в роли медиатора — объективность, непредвзятость, — следует иметь достаточно четкое представление о самом себе, своей системе нравственных ценностей, получить максимально возможную объективную оценку своей пригодности к подобной роли. Мы не можем существовать без предубеждений, стереотипов, моделей, схем, иначе бы мы ничего не понимали в устройстве мира и не могли бы ориентироваться и действовать. Любая модель связана с упрощением реальной сложной и большой системы, которыми являемся мы сами и которыми окружены. Осознать сложность, ограниченную предсказуемость, уникальность каждой системы и ситуации — это уже большое достижение, а разработать и научиться пользоваться более сложными, а значит, более близкими к реальной системе моделями — результат титанического труда ума и души.

Напомним, что еще в начале XX в. отец классического менеджмента Анри Файоль, говоря о власти в организации как о праве отдавать распоряжения и требовать их выполнения, различает «официальный» (связанный с занимаемой должностью, получаемый «по уставу») и «личный» авторитет (обусловленный такими качествами, как интеллект, жизненный опыт, цельность и способность играть роль лидера). Далее он утверждает, что личный авторитет первоклассного управляющего является «обязательным дополнением» власти официальной. Файоль считает, что авторитет всегда связан с ответственностью, причем и то, и другое предполагает умение принимать решения и при необходимости налагать определенные санкции. Все это возможно только при достаточной цельности человека. Файоль говорит об этом так: «Способность принимать решения... определяется разви-

всегда предполагает известное мужество... Хороший руководитель должен обладать решимостью принимать ответственные решения и передавать эту решимость окружающим... Для руководителя высокого уровня залогом отсутствия как злоупотребления властью, так и слабости является цельность его личности и его высокие моральные качества: цельность же эта, как известно, не избирается и не приобретается»<sup>1</sup>.

Файоль обращает внимание на то, что одной из серьезнейших проблем управления является согласование общих, или групповых, и личных интересов. Он пишет об этом так: «Невежество, амбициозность, эгоизм, леность, слабость и разного рода страсти приводят к тому, что общие интересы ослабевают, уступая место интересам личным, и это обстоятельство порождает вечную борьбу»<sup>2</sup>.

Он настаивает на том, что «для установления социального порядка ... необходимо, чтобы у каждого работника ... было свое место, и каждый работник находился бы на своем месте». Эта мысль естественным образом приводит Файоля к рассмотрению вопроса о надлежащей организации работы и подбора персонала. Он отмечает, что поддержание надлежащего равновесия людских ресурсов является отнюдь не простой задачей<sup>3</sup>. Файоль пишет следующее: «Этот баланс крайне трудно установить и поддерживать, тем более, если предприятие велико. Если же он нарушен, и индивидуальные интересы противоречат общим, если в организации начинают править амбиции, семейственность, фаворитизм или обычное невежество, вследствие чего она наполняется некомпетентными людьми, то для восстановления баланса нужен особый талант и сила воли»<sup>4</sup>.

#### 4.2.2. Этические подходы

Большинство этических проблем возникают в связи с противоречиями между нуждами отдельного человека и организации или организации и социума.

Лидеры, сталкивающиеся с такими проблемами, вынуждены делать сложный этический выбор. Принимая решения, они часто исходят из общих норм и ценностей. В нормативной этике существует четыре основных подхода: утилитаристский (прагматический), индивидуалистический, морально-правовой и юридический.

<sup>1</sup> Файоль А., Эмерсон Г., Гэйлор Ф., Форд Г. Управление — это наука и искусство. М.: 1992. С. 23. Считаем целесообразным обратить внимание и на следующую мысль А. Файоля, сформулированную в его работе «Общес и промышленное управление»: «Мужественно принятие и сознание ответственности вызывает уважение других; это — род мужества, всюду очень ценимый. Явное доказательство этого — в гораздо более высокой оценке некоторых руководителей промышленности сравнительно с оценкой иных государственных служащих того же масштаба работы, но — безответственных. И, тем не менее, ответственности обыкновенно настолько же не любят, насколько ищут власти. Боязнь ответственности парализует многие начинания и сводит на нет многие качества».

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же. С. 37. Совершенный порядок, сверх того, требует, чтобы место было по работе и работник по месту. «The right man in the right places».

<sup>4</sup> Там же.

считается, что моральное поведение — это такое, которое приносит наибольшее благо для максимального количества людей.

**Индивидуалистический подход** — этическая концепция, в соответствии с которой действия индивида можно расценивать как моральные, если они соответствуют его самым важным долгосрочным интересам, приводящим в конечном счете к росту его благополучия.

**Морально-правовой подход** — этическая концепция, в соответствии с которой морально-правильным решением является такое, которое наилучшим образом соблюдает права людей, подвергающихся его воздействию.

В рамках морально-правового подхода предполагается, что человек обладает основными правами и свободами, которые не могут быть отобраны в результате индивидуального решения.

**Юридический подход** — этическая концепция, позволяющая нравственные решения основывать на нормах равноправия, честности и беспристрастности.

**Этические проблемы** лежат в плоскости морали, связаны с различиями в понимании причин и побудительных мотивов поступков, с различиями в моральных ценностях, используемых в качестве мерил «хорошо-плохо», «правильно-неправильно», с разным уровнем развития морали индивидов, с соответствием поведения нормам морали, принятым в обществе, группе, трудовом коллективе, ожидаемых обществом.

Поскольку этические нормы не фиксируются в форме сводов или ряда правил, зачастую возникают разногласия относительно того, что можно считать приемлемым с этической точки зрения.

**Мораль** (нравственность) (от лат. *moralis* — касающийся нравов) — англ. *morals*. 1. Социальный институт, система норм, санкций, оценок, предписаний, образцов поведения, выполняющих функции социального контроля и регулирования социальных отношений в той или иной социальной группе, обществе. 2. Совокупность потребностей, установок индивида поступать в соответствии с принятыми в данном обществе представлениями о добре и зле. 3. В историческом материализме — одна из форм общества, сознания<sup>1</sup>.

**Этика** (от греч. *ethos* — нрав, привычка; англ. *ethic*) — 1. Учение о морали, ее сущности, структуре, функциях, законах, ее историческом развитии и роли в общественной жизни. 2. Система норм нравственного поведения индивида, предписываемых ему общественным или профессиональным статусом, а также какого-либо класса, социальной или профессиональной группы в целом<sup>2</sup>. Это система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.

<sup>1</sup> Социологический энциклопедический словарь / редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. М., 2000. С. 189.

<sup>2</sup> Там же. С. 428.

личного уровня норм и правил правильного и неправильного поведения и его оценки. Можно выделить такие уровни этики.

1. *Общечеловеческие этические нормы* — признаются большей частью цивилизованного человечества, восходят к древности, отражают общее в многовековом опыте человеческого общения, близки к общим религиозным заповедям ведущих мировых религий (некоторые из заповедей Моисея, Христа, Мухаммеда, Будды). Общечеловеческим достоянием в области этики являются учения философов мировой величины — от древних греков до наших дней.

2. *Теологическая этика* — этические нормы и правила религиозных учений, от очень строгих, подробно расписывающих поведение своих приверженцев (иудаизм) до достаточно «либеральных» (протестантизм). Еще раз вспомним здесь «золотое правило общения», сформулированное Иисусом Христом, которое определяет необходимость оценки результата своего деяния хотя бы с позиции собственной личности: как бы я оценил поступок, если бы его совершили по отношению ко мне? Из ответа на этот вопрос может последовать несовершенство действия по отношению к другому, если такой поступок по отношению к себе воспринимался бы как негативный. Из этого же правила следует и необходимость включения механизма эмпатии («вживание» в состояние партнера, восприятие ситуации его органами чувств) для правильного восприятия и понимания человека.

3. *Идеологическая этика* — нормы и правила, определяемые правящей группой, элитой, отражающие особенности общественно-экономической формации, капиталистической или социалистической основой общества.

4. *Национальная этика* — нормы и правила, входящие в структуру менталитета нации и фиксирующие те отличия в поведении, которые выделяют данную нацию среди других («Поучения Владимира Мономаха», «Домострой»).

5. *Профессиональная этика* — включает особые требования общения, предъявляемые к посетителям той или иной профессии, принадлежность к которой подразумевает влияние на существование других людей. Управленческая этика рассматривается как разновидность профессиональной.

6. *Региональная, местная этика* — включает особые нормы поведения представителей данной местности (экономность, хлебосольство, отношение к юмору).

7. *Корпоративная, организационная этика* — включает нормы поведения, принятые в данной организации.

8. *Групповая этика* — нормы поведения в коллективе, группе, включая семью. Особую заботу общества представляет этика поведения в социальных группах с девиантным поведением, субкультура таких групп.

9. *Индивидуальная этика* — личностная система норм и правил поведения и оценки поступков, формирующаяся в процессе онтогенеза (индивидуального развития) и социализации человека.

Человек как корабль в море этики: в процессе социализации (жизни) он встречается в разных ситуациях и институтах с разными типами этики

индивидуальную этику.

Влияние различных видов этических норм и правил на человека и общность происходит одновременно, а личность находится в состоянии постоянного нравственного выбора между нормами разных групп и уровней, и в выборе нравственных императивов проявляется нравственная зрелость личности, свобода выбора и индивидуальность.

Критерии, показатели нравственной оценки поведения, приводимые разными мыслителями, различны. К примеру, сформулированный И. Кантом нравственный закон гласит: поступай только согласно такой максиме (закону), руководствуясь которой ты в то же время можешь пожелать, чтобы она стала всеобщим моральным законом (т.е. чтобы все другие могли также ему следовать)<sup>1</sup>. Следовательно, по И. Канту, поведение нравственно, если мотивировано уважением к нравственному закону (категорический императив) и свободно от неморальных побуждений — себялюбия, стремления к личному счастью, социально-престижных моментов.

Нравственная составляющая личности — это квинтэссенция души человека, определяющая и смысл, и цели его существования, и способы достижения целей, и стиль жизни, и отношение к себе и другим. Нравственность является тем ключевым фактором, который способен определить весь потенциал, всю личность как положительную или как отрицательную. И хотя это крайние позиции континуума, на котором имеется место для массы полутонов, превалирование положительного или отрицательного в оценке окружающих влияет на роль личности, перспективы, те же цели и средства их достижения.

#### 4.2.3. Определение уровня зрелости личной системы ценностей по Л. Колбергу

Рассмотрим тест «Проблемная ситуация»<sup>2</sup>.

Шкала оценок:

1	Имеет чрезвычайное значение	Это утверждение или вопрос играет ключевую роль при принятии решения по проблеме
2	Очень важно	Это утверждение или вопрос относится к числу важнейших факторов (хотя и не единственный фактор), влияющих на принятие решения
3	Достаточно важно	Это утверждение или вопрос привлекает иногда ваше внимание, хотя они и не имеют решающего значения
4	Малозначимо	Значимость этого утверждения или вопроса не очень велика, чтобы привлекать его во внимание в данном случае
5	Не имеет никакого значения	Это утверждение или вопрос не имеют совершенно никакого значения при принятии решения; его рассмотрение равносильно пустой трате времени

<sup>1</sup> Словарь по этике / под ред. И. С. Кона. М., 1981. С. 121.

<sup>2</sup> См.: *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Развитие навыков менеджмента. С. 75.

Женщина умирает от неизлечимой формы рака. Ей осталось жить всего шесть месяцев. Она страдает от страшных болей, но ослаблена настолько, что большая доза такого обезболивающего, как морфин, может убить ее. В те редкие минуты, когда она на время приходит в себя, она умоляет доктора сделать ей инъекцию большой дозы морфина. Она устала от боли и знает, что через несколько месяцев ей все равно суждено умереть.

Как должен поступить доктор (выберите только один вариант ответа):

- сделать инъекцию большой дозы морфина;
- вы затрудняетесь с принятием решения;
- он не должен давать большой дозы?

**Значимые для выбора решения соображения:**

1. Относится ли семья женщины положительно к введению ей сверхдозы?

2. Должен ли доктор, как и все другие, руководствоваться одними и теми же законами?

3. Стало бы людям лучше жить без социальной регламентации их жизни и даже их смерти?

4. Следует ли доктору представить смерть женщины от передозировки обезболивающего как случайность?

5. Разве общество имеет право заставлять жить тех, кто уже не хочет жить?

6. Чем является ценность смерти в ракурсе общественных взглядов на ценность личности?

7. Чем должен руководствоваться доктор: чувством сострадания к умирающей женщине или общественным мнением?

8. Можно ли считать помощь в прекращении жизни другого проявлением сотрудничества?

9. Не является ли это исключительной прерогативой Бога — решать, когда человек лишится жизни?

10. Какими ценностями в собственной личностной системе правил должен руководствоваться врач?

11. Может ли общество позволять людям умирать по их желанию?

12. Может ли общество совместить самоубийство и умерщвление из милосердия с обеспечением защиты жизни тех, кто хочет жить?

**Отберите три наиболее важных вопроса.**

- Самый важный вопрос.
- Второй по важности вопрос.
- Третий по важности вопрос.

**На основе результатов этого теста, определите уровень зрелости своей системы ценностей (по Колбергу).**

Автор этого подхода Л. Колберг исходит из наличия трех уровней развития ценностей — от самого низкого, 1-го, до самого высокого, 3-го, как это показано на схеме (рис. 4.1).



Уровень 2.  
Конвенциональный

Уровень 1.  
Предконвенциональный

Выполнение приказов с целью избежать наказания.  
Действие в собственных интересах.  
Выполнение обязанностей ради собственного блага

Действия, соответствующие ожиданиям окружающих. Выполнение социальных заданий и обязанностей. Соблюдение законов

Следование собственным принципам справедливости и законности. Убежденность в том, что люди имеют различные ценности, поиск творческих решений этических проблем. Сохранение баланса между индивидуальными и общими интересами

Стиль руководства	Авторитарный/принудительный	Направляющий/стимулирующий, ориентированный на работу в команде	Трансформирующий или обслуживающий
Поведение сотрудников	Выполнение заданий	Сотрудничество в рабочей группе	Получение полномочий, активное участие в принятии решений организацией

Рис. 4.1. Три уровня развития системы ценностей (по Колбергу)<sup>1</sup>

Приведем один из вариантов интерпретации теста «Трудный выбор».

Если вы при принятии решения предпочли в качестве основных соображения 1, 2, 4, 7, 9 и 11, это можно расценить как 1-й уровень зрелости ваших моральных ценностей. Если вы основывались на соображениях 5, 8, 10 и 12, это можно расценить как 2-й уровень зрелости ваших ценностей.

Желание формулировать вопросы в духе варианта 3 говорит об установке на антиавторитаризм, а в духе варианта 6 — склонность к высокопарности.

Расскажем о подходе Л. Колберга подробнее.

Модель Л. Колберга (*Kohlberg*) известна с 1969 г. и исследована лучше других. В ней особое внимание обращается на характер умозаключений, резонансов, приводящих к принятию того или иного решения, касающегося предмета, имеющего ценностную или моральную значимость. Модель представлена тремя основными уровнями. Эти уровни являются последовательными (к примеру, невозможно достигнуть уровня 3, не пройдя уровня 2), при этом каждый последующий уровень является и более высоким уровнем зрелости. Колберг использует для описания этих уровней

<sup>1</sup> См.: Дафт Р. Д. Менеджмент. С. 170

ональный». В дальнейшем мы будем пользоваться для описания этих уровней иной терминологией, отражающей их основные характеристики.

1-й уровень зрелости можно еще назвать *эгоцентрическим*. Моральные объяснения и инструментальные ценности имеют в своей основе личные ценности или желания и оценку последствий действий. Так, позитивным может быть названо то, что способствует получению некоего вознаграждения или избежанию некоего наказания, и при этом не причиняет вреда другим. На эгоцентрическом уровне кража 50 000 долл. представляется более тяжким проступком, чем кража 500 долл., поскольку в первом случае она может причинить пострадавшему лицу больший вред.

2-й уровень можно назвать *конформистским*. Моральные объяснения на этом уровне базируются на согласии и поддержке того, что соответствует принятым в данном социуме договорам и ожиданиям. Этот уровень порой именуют уровнем *законности и порядка*, поскольку здесь особый акцент делается на согласии с законами и нормами. Правильное отличается от неправильного тем, соответствует или нет поведению заданным правилам. Если мы хотим снискать расположение общества, мы должны повиноваться, при этом «цена не имеет значения». Кража 50 000 долл. на этом уровне ничем не отличается от кражи 500 долл., поскольку и в том, и в другом случае мы нарушаем закон. Большинство взрослых американцев находятся на этом уровне зрелости.

3-й уровень можно было бы назвать *принципиальным*. Он представляет собой наиболее зрелый уровень морали и наиболее зрелую систему инструментальных ценностей. Правильное от неправильного отличается на основе усвоенных индивидом принципов. Иными словами, все решения принимаются им на основе системы принципов или основных ценностей, которые получили развитие в результате *индивидуального* опыта. На высшей стадии зрелости такая система принципов становится всеобъемлющей (она охватывает все сферы существования), последовательной (она свободна от внутренних противоречий) и универсальной (она не зависит от ситуации). Так, кража 50 000 долл. или 500 долл. здесь также считается тяжким проступком, но уже не потому, что она нарушает законы социума, а скорее потому, что она противоречит всеобъемлющей, последовательной и универсальной системе принципов, присущих данному индивиду. Этот уровень развития, полагает Колберг, доступен далеко не для всех.

Эгоцентричные индивиды считают нормы и законы чем-то внешним, однако они подчиняются им, поскольку это позволяет им избежать наказания и получить некое вознаграждение. Конформисты также считают законы и нормы чем-то внешним, однако, желая обеспечить себе определенное социальное положение, они усваивают и соблюдают их. Индивиды, привыкшие исходить из собственных принципов, после рассмотрения законов и норм вырабатывают такую систему принципов, которая представляется им морально правильной. При необходимости выбора между законом и принципом они всегда предпочитают принцип закону. Индивиды такого типа стараются не поступать своими принципами<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См.: *Вэттен Д. А., Камрон К. С.* Развитие навыков менеджмента. С. 102–104.

Приведем в качестве примера систему личностных принципов Махатмы Ганди<sup>2</sup>.

Каждое утро должно начинаться с напоминания себе о следующем.

- Я не должен бояться никого и ничего.
- Я должен бояться только Бога.
- Я не должен навязывать никому своей злой воли.
- Я не должен терпеть несправедливости ни с чьей стороны.
- Я должен побеждать ложь истиной.
- В своем противостоянии лжи, я должен быть готов на любые страдания.

Исследование модели развития ценностей Колберга дает ряд интересных результатов, имеющих отношение к управленческому поведению. Ситуации моральной оценки были представлены студентам, ранее участвовавшим в исследовании феномена повиновения, проводившемся Милгрэмом (Milgram, 1963). Участники эксперимента должны были управлять постепенно возрастающими электрическими разрядами, причинявшими сильную боль некоему лицу. 75% респондентов, находившихся на уровне принципов (уровень 3), отказались от участия в опыте, мотивируя свой отказ нежеланием причинять боль другому человеку. От участия в эксперименте отказались всего 12,5% людей, находившихся на нижнем уровне развития моральных обоснований. Более высокому уровню развития ценностей соответствует и большая гуманность по отношению к другим людям.

### 4.3. Этика организации

#### 4.3.1. Этика и социальная ответственность организации

Частники при капитализме управляют огромной частью общественного богатства: и материальными, и финансовыми, и людскими ресурсами -- и обществу не все равно, как и с какими целями будет это богатство использоваться. Свои интересы общество обеспечивает как при помощи правовых механизмов, так и путем формирования, воспитания чувства ответственности. Исследования показали, что сотрудники, ценности которых совпадают с ценностями организации, работают более эффективно и больше удовлетворены своей работой. Наличие у работника ценностей, противоречащих ценностям компании, является основным источником разочарований, конфликтов и падения производительности. Если ценности компании совпадают с ценностями большинства членов общества, у компании меньше проблем с привлечением и закреплением работников. В то же время ценности компании, как правило, являются отражением ценностей ее создателей и хозяев.

Система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом называется **этикой**. Она вклю-

<sup>1</sup> Вяткин Д. А., Камарон К. С. Указ. соч. С. 168.

<sup>2</sup> Махатма Ганди (Моханлас Карамчанд Ганди; 2.10.1869 - 30.01.1948) - идеолог и один из руководителей национально-освободительного движения Индии. «Махатма» - эпитет, означающий («великая душа»).

зации есть одно из проявлений организационной культуры. Кроме того, этика как философская наука изучает мораль. **Мораль** — форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека.

Знание **этикета** (совокупности правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям) и следование его предписаниям может на какое-то время ввести в заблуждение относительно моральных установок и ценностей человека, которыми он руководствуется, но деловая сфера, в которой люди решают проблемы обеспечения своих самых насущных потребностей, способствует быстрому раскрытию истинного лица.

Всеобщая корпоративная *социальная ответственность* перед обществом как система норм поведения организации в обществе может подразделяться на четыре сферы, или аспекта: экономическую, юридическую, этическую и дискреционную<sup>1</sup>. Это показано в табл. 4.2.

Таблица 4.2

### Сферы общей социальной ответственности бизнес-организации<sup>2</sup>

Экономическая ответственность	Юридическая ответственность	Этическая ответственность	Дискреционная ответственность
Быть прибыльной	Подчиняться закону	Быть этической. Делать то, что правильно, и не причинять ущерба	Вносить вклад в развитие общества и повышение качества жизни

По-видимому, правомерно считать, что компания обладает *полной* социальной ответственностью, если ее поведение ответственно с точки зрения всех четырех критериев: экономического, юридического, этического и дискреционного.

Первым критерием социальной ответственности является *экономическая ответственность*. Компания, ведущая бизнес, прежде всего представляет собой основную экономическую единицу общества. Она несет ответственность за производство товаров и услуг, в которых нуждаются люди, и за получение максимальной прибыли для своих владельцев и акционеров. Повышение экономической ответственности до экстремального уровня описано в концепции *максимизации прибыли*, созданной нобелевским лауреатом Милтоном Фридманом. Он утверждает, что деятельность корпорации должна быть направлена на получение прибыли и что ее единственной миссией является получение настолько крупной прибыли, насколько это позволяют правила игры.

Во всех современных обществах принимаются законы и утверждаются правила регулирования, которым, как ожидается, должен следовать биз-

<sup>1</sup> Дискреционный — юридический термин, относящийся к решениям, предоставляемым на собственное усмотрение.

<sup>2</sup> Richard L. D., Dorothy M. Understanding Management. Mason, Ohio, 2004. Ch. 4

стве считается приемлемым корпоративным поведением. Предполагается, что предприятие будет достигать своих экономических целей, не выходя за рамки законов. Юридические требования определяются местными городскими советами, законодателями отдельных субъектов федерации и федеральными органами управления. Деятельность организации, нарушающей законы, оценивается негативно. Юридическая ответственность — это необходимость следовать конкретным законам и нормам государственного регулирования, зафиксированным в законах и содержащим определенные санкции за их неисполнение. Опыт создания эффективного «кнута» для корпораций в странах с развитым рынком велик. Так, в США эффективно действует антимонопольное законодательство: закон Шермана — свыше 100 лет, а закон Клейтона и закон о Федеральной инспекции — с 1914 г.

Монополистическое положение на рынке позволяет организации получать сверхприбыль, развивать организацию, интенсивно стимулировать персонал, лоббировать свои интересы в органах власти, вести активную социальную политику, демонстрировать социальную ответственность через благотворительность, спонсорство. Однако при этом может возникнуть недоброжелательное отношение к потенциальным конкурентам, что подтачивает культуру организации. Монопольное положение корпорации на рынке в развитых странах и при сильном государстве не может быть вечным.

Корпорация, повторим, особенно монополист, всегда решает этическую дилемму: сделать продукцию дешевле и поскорее запустить ее на рынок, получив сверхприбыль, либо постараться обеспечить высокое качество и надежность, но потерять часть выгоды. Выбор стратегии во многом зависит от уровня корпоративной культуры и социальной ответственности.

*Этическая ответственность* предполагает поведение, которое не обязательно регламентируется законодательством и не всегда служит прямым экономическим интересам корпорации. Компания, принимающая *этичные* решения, честно соблюдает права своих сотрудников и обращается с ними одинаково, за исключением только тех случаев, когда этого требуют организационные цели и задачи. *Неэтичное* поведение имеет место в ситуациях, когда компания или ее отдельный сотрудник пытаются достичь своих целей за счет других людей или общества в целом.

*Дискреционная ответственность* — полностью добровольная ответственность, продиктованная желанием организации вносить вклад в процветание общества и не обусловленная экономической необходимостью, законом или этикой. Дискреционные действия включают филантропические акции, которые не приносят прибыли и не ожидаются от организации. Для подобного вида ответственности организации используется еще и термин «социальная ответственность» — добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества, вытекающий из восприятия организацией самой себя как части общества, как коллективного члена сообщества, как системы, в которой должен быть обеспечен целый ряд интересов членов общества (потребителей, акционеров, сотрудников). По сути, это ситуация перманент-

ектов, поиска компромиссов, нахождения согласия. Общественное мнение о том, как организация понимает свою социальную ответственность, формируется на основе поступков, имеющих моральное значение и получающих моральную оценку.

Кит Дэвис (*Davis K.*) (американский специалист в области менеджмента) указывает, что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине «железного закона ответственности», и утверждает, что «в долгосрочной перспективе те, кто не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть потеряет»<sup>1</sup>, т.е. тот, кто не считается с ожиданиями общества в части соблюдения норм этического поведения (а это – проявление культуры корпорации), проигрывает в перспективе. Ожидать от бизнеса добровольного проявления этической и тем более дискреционной ответственности – значит не понимать природы и сущности капитализма. Как писал академик Никита Моисеев, Президент российского «Зеленого креста», о последовательности формирования сознательного отношения к природе, «...сначала нужен уровень табу, затем уровень воспитания, и уже потом – осмысление»<sup>2</sup>, т.е. требовать сознательного нравственного поведения сразу, минуя первые два этапа, бессмысленно.

#### 4.3.2. Управление этикой и социальной ответственностью компании

Многие менеджеры пытаются улучшить этический климат в своей компании и повысить ее социальную ответственность. На рис. 4.2 можно увидеть метафорическое изображение трех колонн, являющихся опорой этической организации.

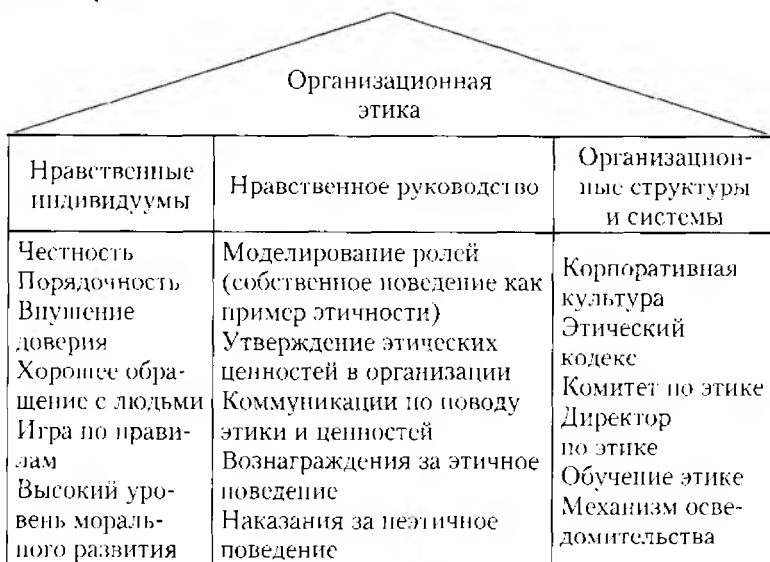


Рис. 4.2. Три колонны – опоры этической организации

<sup>1</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. С. 143.

<sup>2</sup> Газета «Труд», 23.07.1997.

Менеджеры, относящиеся к числу нравственных индивидуумов, являются первой опорой этической организации. Для них характерна честность и порядочность, которая проявляется в их поступках и решениях. Они вызывают доверие как в самой организации, так и за ее пределами, потому что следуют нормам справедливости, правильного обращения с людьми, ведут себя этично по отношению к другим людям. Этичные индивидуумы достигают высокого уровня морального развития, о котором говорилось выше в этой главе.

Однако быть моральной личностью и принимать нравственные решения недостаточно. Менеджеры должны создавать и благоприятный этический климат для окружающих. Они находят способы концентрации внимания на этических ценностях и способствуют формированию среды, в которой сотрудники соблюдают нормы этики. Кроме того, здание этической организации поддерживают еще две колонны: нравственное руководство и организационные структуры и системы.

### Нравственное руководство

Методы руководства играют решающую роль в утверждении и сохранении этических ценностей. Например, результаты опроса читателей журнала «The Secretary» свидетельствуют о том, что сотрудникам всегда становится известно, когда их босс совершает неэтичные поступки. По «беспроволочному телеграфу», который имеется в каждой компании, персонал моментально узнает, что топ-менеджеры предпочли сомнительные уловки этическим действиям. Лучший способ обучения сотрудников этике — это пример руководителя. Кроме того, лидеры должны объяснять подчиненным, в чем заключаются корпоративные этические ценности, и помогать им в их усвоении и воплощении. Если высшие руководители не говорят работникам о корпоративной этике, последние могут прийти к выводу, что этичность поведения не имеет значения для данной организации. Кроме того, оценка и поощрение сотрудников в этических организациях обычно напрямую зависят от того, насколько они соблюдают этические нормы в своей повседневной работе. Вообще система поощрений является мощным инструментом в руках менеджеров, которые стремятся утвердить и сохранить этические корпоративные ценности. Последовательное награждение за этическое поведение и наказание за неэтичное — рассматриваются как важнейшие элементы в обеспечении нравственного руководства.

### Организационные структуры и системы

Третьей опорой этической организации является *система инструментов*, которые менеджеры используют для формирования ценностей и обеспечения этичности поведения в организации в целом. Это этические кодексы, структурные единицы по этике и система осведомления.

*Этический кодекс* — это официально установленные организационные ценности, относящиеся к этике и социальным вопросам. В этих кодексах организация сообщает сотрудникам, что именно она отстаивает в этическом и социальном плане. Этические кодексы бывают в основном двух

принципов, во вторых — касающиеся *корпоративной политики*. Кодексы, содержащие *основополагающие принципы*, создаются для того, чтобы оказать влияние на корпоративную культуру; в них определяются фундаментальные ценности, сфера ответственности компании, критерии оценки качества продуктов и методы обращения с сотрудниками. Главные принципиальные положения часто называют *корпоративным кредо*.

*Этические структуры* включают различные системы, должностные позиции и программы, которые может использовать компания, чтобы улучшить нравственность поведения. *Комитет по этике* — это группа руководителей, которая назначается для наблюдения за соблюдением организационной этики. Этот комитет управляет проблемными ситуациями, предлагает дисциплинарные взыскания на нарушителей этических норм, что оказывает непосредственное влияние на поведение сотрудников. Так, Комитет по этике компании *Motorola* интерпретирует и разъясняет статьи этического кодекса и наказывает тех, кто их нарушает. Многие компании открыли отделы по этике с работниками, занятыми полный рабочий день, чтобы обеспечить соблюдение этических норм. Такой отдел возглавляет директор по вопросам этики, который является одним из руководителей компании. Он следит за выполнением этических и юридических требований, разбирает проблемные ситуации, разъясняет сотрудникам этические принципы, проводит обучение по этике и консультирует топ-менеджеров, принимающих сложные решения. Еще каких-нибудь десять лет назад этой должности просто не существовало. Однако специалисты по этике становятся все более востребованными, поскольку этические и юридические проблемы, с которыми сталкиваются компании в последние годы, значительно обострились. В США существует даже профессиональная организация, которая называется *Ассоциация директоров по вопросам этики*. Большинство отделов по этике работают как консультационные центры, которые оказывают сотрудникам помощь в решении сложных этических проблем. «Горячие линии» позволяют персоналу связаться с работниками отдела, сообщить им о проблемной ситуации и получить совет.

Программы обучения этике помогают сотрудникам решать этические проблемы и сохранять в своей повседневной деятельности корпоративные ценности, утвержденные в этическом кодексе. Учебные программы становятся хорошим дополнением к письменным этическим кодексам. Так, корпорация *Boeing* обязывает своих сотрудников ежегодно проходить одночасовой тренинг по этике, а топ-менеджеры должны тратить на это пять часов в год. В издательской компании *McMurray*, базирующейся в Фениксе, все сотрудники участвуют в недельном семинаре, где они учатся разрешать конфликтные ситуации и этические проблемы.

Раскрытие сотрудниками нелегальных, аморальных или нелегитимных действий части предпринимателей называется **осведомительством**. Ни одна организация не может опираться исключительно на этические кодексы и структуры, чтобы предупредить неэтичное поведение. Подотчетность организации зависит от стремления сотрудников сообщать о незаконных, неэтичных или опасных деяниях. Осведомители могут предостав



лять информацию регулирующим агентствам, сенаторам или частным репортерам. Некоторые фирмы разрабатывают инновационные программы и устанавливают конфиденциальные горячие линии, чтобы поддержать внутренних осведомителей. Однако чтобы подобные меры принесли пользу, компании должны защищать осведомителей и рассматривать их как помощников. Если осведомитель не получает поддержки от компании, он оказывается в затруднительном положении. Хотя осведомление стало распространенным явлением в последние годы, сотрудники, сообщающие нелицеприятную информацию, рискуют потерять работу, подвергнуться давлению со стороны коллег или оказаться переведенными на низкооплачиваемую должность. Менеджеров нужно воспитывать таким образом, чтобы они относились к осведомителям как к помощникам, а не как к врагам, а организационная система должна надежно защищать тех, кто сообщает общественности о незаконных или неэтичных действиях компании.

#### 4.3.3. Формы обращения лидера к подчиненным

Известный русский прозаик и лингвист Л. В. Успенский пишет, что во времена Ивана IV было принято обращаться к уважаемым людям так: «Никита-ста», «Василий-су». «В те далекие времена приставки "су" и "ста" на самом деле придавали обращению вежливость и почтительность. Людей уважаемых, властных полагалось бы, собственно, "чествовать", добавляя к имени каждого либо словечко "старый", либо "сударь" (то есть "государь"). Такой обычай существовал в древности<sup>1</sup>. Наше современное «пожалуйста» — это сокращение от «пожалуй (награди своей милостью), старый». Обращение же «государь» прошло через многократные сокращения и превратилось в приставку «-с» («словоерс») при обращении младшего к старшему.

Психологи считают, что для человеческого слуха нет звуков, более приятных, чем звуки его собственного имени (за редким исключением). Обращение по имени — отчеству, можно считать, — результат нашего исторического развития, особенно ценный людьми невысокого происхождения. Вспомните, в четвертой главе первого тома романа А. Толстого «Петр Первый» написано, с каким восторгом воспринимает русский купец (Иван Жигулин) желание царя Петра записать в указе о привилегиях на внешнюю торговлю, кроме имени и фамилии этого купца, еще и отчество: «Так с отчеством будешь писать нас?.. Да за это — что хощь!» Стоит ли спешить отказываться от самобытности? Стоит ли следовать западной манере обращения только по имени (тем более, что по правилам поведения на том же Западе по имени вы сможете обращаться лишь в случае, если вас об этом попросит сам партнер)? А вам самим понравилось бы, если все ваши подчиненные, деловые партнеры, особенно незнакомые, более молодые, обращались к вам только по имени? Вообще, переход на обращение по имени — это этап развития отношений в направлении уменьшения их формальности. Правильно ли будет сразу задавать уровень, соответствующий дружеским, неформальным отношениям? Не покоробит ли вашего делового партнера такая фамильярность?

<sup>1</sup> Успенский Л. В. Слово о словах. Изяе дома своего. Л., 1974. С. 202.

Примеры кодексов поведения работников организаций можно найти в Интернете. Так, глубоко проработанный проект Федерального Закона «Кодекс поведения государственных служащих Российской Федерации» можно найти в открытых источниках и, используя его в качестве образца, разработать кодекс любой конкретной компании. Теоретический материал по проблеме содержания, типологии и разработке кодексов поведения также можно найти в сети<sup>1</sup>.

Этические кодексы определяют, какое поведение ожидается от сотрудников и какие поступки являются неприемлемыми. Недавние исследования 1000 самых успешных компаний по версии журнала «Fortune» показали, что 98% из них формулируют этические принципы и фиксируют их в официальных корпоративных документах; 78% компаний создают отдельные этические кодексы, которые широко распространены среди сотрудников. При наличии поддержки со стороны высших менеджеров, которые вознаграждают подчиненных за выполнение этических норм и наказывают за их нарушение, эти кодексы способны значительно улучшить моральный климат в компании. В качестве примера рассмотрим этический кодекс компании *Lockheed Martin*, который называется «Установление стандартов».

Совет директоров компании одобрил публикацию буклета под названием «Установление стандартов», который стал кодексом деловой этики *Lockheed Martin*, и подчеркнул, что этическое поведение требует большего, чем просто соблюдение законов и правил регулирования. Краткий вариант этического кодекса содержится в сопроводительном письме к буклету, которое разослано всем сотрудникам:

«Принимая культурное и социальное разнообразие всех своих филиалов, находящихся в различных уголках мира, *Lockheed Martin* определяет общие для всех сотрудников компании *стандарты* этического поведения. Мы сумеем установить эти стандарты, если будем следовать шести основным принципам: Честности, Порядочности, Уважению, Доверию, Ответственности и Гражданственности.

**Честность:** быть честным во всех своих начинаниях; быть правдивым и искренним по отношению к коллегам, потребителям, партнерам, поставщикам и акционерам.

**Порядочность:** говорить то, что думаете, исполнять обещанное и отстаивать правду.

**Уважение:** не унижать достоинства друг друга, принимать разнообразие персонала и видеть уникальность каждого сотрудника.

**Доверие:** созавать благожелательную атмосферу в командах и налаживать открытое, справедливое общение.

**Ответственность:** говорить, не опасаясь наказания, и докладывать обо положении на рабочем месте, включая нарушения закона, правил и политики компании, искать ясности и обращаться за руководящей помощью при возникновении сомнений.

<sup>1</sup> URL: [http://www.iteam.ru/publications/corporation/section\\_94/article\\_3227](http://www.iteam.ru/publications/corporation/section_94/article_3227) (дата обращения: 29.11.2013).

ведет свой бизнес, стремится улучшить жизнь людей в этих странах.

Компания обладает определенными ресурсами, которые необходимы сотрудникам для выполнения им своих обязанностей и обязательств...

Мы гордимся нашими сотрудниками и ролью лидера, которую мы играем, чтобы сделать мир лучшим местом для обитания. Благодарим вас за тот вклад, который вы вносите в создание и сохранение этичной рабочей среды... и в *Установление стандартов*.

## Задания для овладения компетенциями по теме

Для выполнения заданий к главе 4 изучите материалы, представленные в Практикуме в рамках темы 4.

1. Сформулируйте несколько актуальных для вас и ваших коллег проблем, предложите обсудить и решить их в режиме совместной работы, используя различные из приводимых в данном разделе методов повышения уровня системности мышления. Сделайте выводы о приемлемости и эффективности этих методик.

2. Рассмотрите приведенный в тексте тест Колберга и попытайтесь определить ценность своей системы ценностей.

3. Определите предпочитаемые вами критерии этичности при принятии решений, используя, например, тест «Критерии этичности решения лидера».

4. Определите направленность вашей личности, используя, например, такие тесты:

- Направленность лидера: на дело, на людей.
- Тест «Направленность личности: на себя, на других, на деятельность».
- Передача указания подчиненному.
- Рекомендации по формированию позитивного имиджа руководителя.

5. Найдите в Интернете или других источниках Кодекс поведения работников какой-либо компании и оцените его с позиции имиджа организации в глазах клиентов, работников, акционеров и других групп интересов. Оцените этический уровень, формируемый и пропагандируемый лидерами организации.

6. Используя материалы по теме 2 и по данной теме, рассмотрите и разрешите нижеследующую ситуацию.

Диспетчер службы оказания коммунальных услуг, рабочий день которой по Правилам внутреннего распорядка начинается в 9.00, регулярно опаздывает на работу на 15–20 мин. Она в одиночку воспитывает двух детей 10 и 5 лет и постоянно ссыается на утренние хлопоты, связанные с уходом за детьми.

Сотрудница, в принципе, хорошо работает при взаимодействии с клиентами, они ею довольны.

Ее непосредственный руководитель, начальник отдела, вынужден лично принимать звонки с жалобами и заявками жильцов на коммунальные работы, не выполняя общественных заданий и планов. Замечания и выговор он уже выносил. Ситуация требует разрешения.

Как повлияет на ход беседы с работницей и ее результаты, если начальник (начальница) предпочитает ту или иную известную вам модель, теорию, стиль лидерства, этические принципы и старается постулировать в соответствии со своими предпочтениями?

и в какой его части?

Проведите групповое обсуждение ситуации и разработайте варианты плана (или алгоритм) проведения беседы.

При недостатке каких-либо данных, существенных для собеседования и принятия решения, придумайте необходимые вам сведения.

Проведите деловую игру на основе описанной ситуации. Предложите двум членам группы исполнить роли сотрудницы и ее руководителя. При проведении разговора направленного на корректировку поведения сотрудницы, остальные студенты оценивают, как исполнитель роли руководителя проявляет себя на стадии вынесения порицания, перенаправления негативной эмоции и закрепления нужного поведения. Для оценки используется Форма обратной связи для наблюдателя.

### **Форма обратной связи для наблюдателя**

#### *Оценка*

1 = низкая

5 = высокая

#### *Выговор*

1. Идентификация неприемлемого поведения. Его примеры. Заявление о необходимости прекращения подобных действий.

2. Демонстрация того, как влияет данная проблема на работу других сотрудников, миссию организации и т.д.

3. Выяснение причин проблемы и поиск решений.

#### *Перенаправление*

4. Представление стандарта поведения. Уверенность в том, что индивид понимает и принимает его.

5. Вопрос к сотруднику: согласен ли он принять предложение.

6. Оказание должной поддержки. Например, высокая оценка других аспектов работы индивида, перечисление возможных выгод для индивида и группы в случае согласия, уверенность в достижимости поставленных целей.

#### *Подкрепление*

7. Выявление наиболее значимого для индивида вознаграждения.

8. Увязка достижения желаемых результатов с непрерывным развитием.

9. Адекватное и своевременное вознаграждение (включая похвалу) работника

## Глава 5

# ОБРАЗ ИДЕАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЦЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЛИДЕРА 1-ГО УРОВНЯ

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- некоторые модели или образы идеальных организаций;
- определение организации и особенности отдельных типов организаций;
- определения имиджа и репутации организации и формирующие их факторы;
- признаки и особенности обучающейся, лидерской, инновационной организации;
- основные элементы японской системы менеджмента;
- факторы, определяющие инновационную организацию;
- различия между новаторством и инновациями;

### **уметь**

- различать ожидания разных групп интересов относительно организации;
- выделять и учитывать в своей лидерской деятельности интересы работников организации и их многообразие;

### **владеть**

- навыками определения имиджа организации;
- способностью отбирать параметры и оценивать особенности организации — реального, идеального или перспективного места работы;
- способностью отделять инновационную организацию от организации другого типа.

Объектом рассмотрения в нашей книге является лидерство в организации. Предметом выступают формы, качества, свойства, характеристики лидеров разного уровня, их поведение и развитие в организационных условиях и в разных ситуациях внешней и внутренней среды и в процессе работы в команде. Лидер 1-го уровня вообще создаст и (или) обеспечивает развитие конкурентоспособность, выживание всей организации и (или) направления ее деятельности. От его качеств в значительной степени зависит успех возглавляемой им организации. Лидеры 2-го и 3-го уровня несут ответственность за успехи группы работников, которых они ведут за собой. Лидер по профессии также взаимодействует с организацией, работает в организации или на организацию. Взаимовлияние лидеров и организации очевидно: лидеры определяют, хотя и в разной степени, успех организации, организации создают условия, в которых качества лидеров будут проявляться наилучшим образом и развиваться, либо будут угнетаться. Налицо взаимозависимость взаимовлияние лидера как работника, как должностного лица и органи-

ков лидеров рассмотрены выше и во многих других разделах данной книги, а также в многочисленных других публикациях. Строя организацию и взаимодействуя с организацией, лидер обычно формирует в своем сознании или берет за прототип некий идеал, образ, четкий или неясный, организации, в которой он предпочел бы работать. Идеал организации нужен лидеру для разработки стратегии создания или развития организации, постановки целей, сравнения с той реальной организацией, которая у него есть или создается, так же, как и образ идеального лидера служит для него самого истинным источником формирования целей собственного совершенствования.

Идеал организации в современном мире должен рассматриваться с позиций разных групп интересов, включая, как минимум, разные группы работников (высший менеджмент, другие работники управленческого аппарата, среднее звено управления, специалисты, рабочие и т.д.), хозяев, потребителей, местного сообщества и самой организации как целостности субъекта на рынке, большой и сложной живой системы.

Рассмотрим некоторые описания и образы организаций, на основе которых можно попытаться создать обобщенный образ идеальной современной организации, по возможности, отвечающий интересам всех или хотя бы многих групп интересов. Объектом нашего внимания остаются, по преимуществу, такие группы интересов, как сотрудники компании, занимающие исполнительские и менеджерские позиции в организации, и клиенты, потребители результатов деятельности компании. При этом мы не будем уделять особое внимание образу идеальной организации для акционеров (хозяев), определив, что их ожидания таковы: организация — место инвестиций, должна обеспечивать надежность доходов на инвестиции и их размер на уровне не ниже банковского. Чем выше текущая и перспективная отдача на инвестиции, тем привлекательнее для инвесторов выглядит организация. Все остальные качества организации в глазах инвесторов связаны с имиджем компании именно как объекта инвестирования.

## **5.1. Понятие организации, модели организаций**

### **5.1.1. Понятие и определяющие признаки организации**

Нанимаясь на работу в организацию, человек осознанно соглашается на целый ряд условий, в которых будет протекать его трудовая жизнь и выражает готовность принять ряд ограничений в части своего трудового поведения, а иногда и поведения в свободное время. Организация устанавливает собственные цели и стремится к их достижению, имея и формируя в процессе существования представления о правильном или неправильном, приемлемом или неприемлемом поведении сотрудников всех уровней и должностей. Эти представления и ожидания организация выражает в виде официальных либо неофициальных норм, правил, регламентов, кодексов поведения и т.п. Подходы к регламентации поведения сотрудников зависят от личностных свойств лидеров организации, от того, какими моделями работников и концепциями поведения они руководствуются.

озданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. Формулировка *социальное образование* означает, что организация состоит из двух и более людей. Наличие *специально созданной структуры* говорит о том, что задачи и ответственность за их выполнение разделяются между членами организации. Подчинение цели значит, что организация должна приносить определенный результат: прибыль (компания «Боинг»), увеличение доходов членов организации (АФТ-КПП), удовлетворение духовных (церковь) или социальных (студенческий клуб) потребностей<sup>1</sup>. Приводя в скобках в качестве примера название конкретных корпораций или видов организаций, автор того определения обозначает их наиболее ярко выраженную, ключевую цель, хотя хозяйственные организации заботятся не только о достижении указанных результатов, но и об удовлетворении интересов очень многих групп — носителей интересов.

На основании анализа теорий хозяйственных организаций и их признаков В. В. Радаев даст следующее определение<sup>2</sup>: «Под организацией следует понимать систему социальных отношений, ориентированную на достижение общих целей, обладающую собственными ресурсами, внутренней нормативной и статусной структурами, в рамках которых члены организации соответствующее вознаграждение выполняют отведенные им функциональные роли.

Любая организация, как мы полагаем, обладает следующим комплексом обязательных признаков:

- выраженная общая цель, несводимая к индивидуальным целям ее членов;
- набор ресурсов и определенный способ их защиты (начиная с заборов и службы охраны и кончая способами оправдания правомочности своего существования);
- система официально утвержденных норм поведения и форм контроля за их соблюдением;
- структура устойчиво воспроизводимых статусов (организация должна иметь относительно постоянное формальное руководство или, в крайней мере, устойчивую лидерскую группу);
- специфическое разделение труда между своими членами (формальное и неформальное);
- наличие вознаграждений и наказаний за участие (неучастие) в делах организации».

Типы современных хозяйственных организаций, к которым относятся корпорации, по мнению многих ученых, определялись в числе прочих *зависимости от типа отношений между их субъектами. Субъекты* — личности, группы, весь коллектив. Особую роль играют личности — руководители. Основное здесь — специфика отношений «власть — подчинение», т.е. управление, где отношения — это проявление духовной культуры.

<sup>1</sup> См.: Дафт Р. Л. Менеджмент. С. 23–24.

<sup>2</sup> Радаев В. В. Экономическая социология. М., 1997. С. 130.

мический, но и культурологический оттенок.

Типология хозяйственных (экономически ориентированных) организаций, согласно М. Веберу, классику социологии, такова:

— собственно экономические организации, регулируемые материальным интересом:

— неэкономические организации, выполняющие экономические функции (экономически активные), например, государство и церковь;

— экономические организации, регулируемые неэкономическими способами (экономически регулятивные), например, земельных общин, профессиональных цехов и гильдий;

— организации, утверждающие формальный порядок, осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности, например, правоохранительные органы.

Факторы организации, влияющие на поведение людей, работающих в них, на их трудовую активность, отношение к труду и организации, многочисленны. Множество факторов организационного происхождения рассмотрены в рамках теорий поведения человека в организации.

### 5.1.2. Культурологические модели организаций

Напомним общее определение культуры: «Культура (от лат. *cultura* — возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) — исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Понятие «культура» употребляется для характеристики определенных исторических эпох (античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни (культура труда, быта, политическая культура, художественная культура); в более узком смысле — сфера духовной жизни людей. Включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т.д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей)»<sup>1</sup>.

Как видим, полное определение понятия культуры включает множество составляющих ее элементов, уровней, смыслов. Поэтому в конкретном случае следует уточнять свою позицию, обозначать контекст, смысл, в котором употребляется это понятие. Так, очень часто понятие «культура» используется в узком смысле, т.е. для обозначения только духовной культуры — только набора этических норм и правил, а применительно к культуре организации — для обозначения системы традиций, обычаев, легенд, мифов, героев, норм, правил, определяющих поведение работников организации.

Организация создается людьми, включает в себя целенаправленную деятельность людей, предметные и духовные результаты деятельности

<sup>1</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 607.



людей, а также целевые человеческие силы и способности, поэтому может рассматриваться как культурологическое явление. Очень часто тип организации определяется с помощью терминов и характеристик, относящихся к области культуры.

Каждая организация как уникальная живая система может быть соотношена с той или иной типологической группой, однако, как и в других случаях типологизации сложных систем и явлений, оснований для типологизаций множество. Каждый автор научного исследования в области организационной, да и национальной культуры, приводит собственную типологию организационных культур и признаков, позволяющих отнести организационную культуру реальной компании к какому-либо типу. Обоснованное включение организации в типологическую группу позволяет распространить на нее весь объем представлений о данном типе, специфике поведения в разных ситуациях и по отношению к разным группам людей вне и внутри организации. Появляется возможность прогнозировать поведение организации и обосновывать ожидания в ситуации взаимодействия. Основанием для типологизаций могут служить сочетания таких аспектов, как направленность культурных норм и правил, особенности трудового поведения и отношений между руководством и рядовыми работниками, проявления культуры, состав элементов культуры, ключевые факторы выживаемости и успеха и другие параметры.

Одно из наиболее распространенных определений организационной культуры принадлежит всемирно известному специалисту в области организационной культуры Э. Шейну (*Schein E.*): «Организационная культура — это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем»<sup>1</sup>.

По сути, речь идет о духовной культуре группы (любая организация, конечно, тоже группа), причем более всего о культуре руководства (управления) и культуре взаимоотношений, коммуникаций.

Организационная культура — это, несомненно, сложное и большое системное явление, обладающее всеми свойствами систем, как филогенетическими, так и онтогенетическими.

Атрибуты культуры организации, признаки, параметры определяются авторами, исследовавшими культуры разнообразных организаций, по-разному. Приведем некоторые точки зрения.

Э. Шейн<sup>2</sup> называет такие аспекты культуры организации, как:  
— решение проблем выживания и адаптации к окружающей среде  
— достижение консенсуса по поводу коллективных представлений о миссии и стратегии организации, т.е. представления о видении будущего и смысла существования организации, конкретных целей и средств их достижения.

<sup>1</sup> См. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Ч. 2. С. 31—32.

<sup>2</sup> Там же.

организации);

– управление внутренней интеграцией (выработка языка и концептуальных понятий группы, ее границ, распределение властных и служебных полномочий, разработка правил общения, поощрения и наказания, управление в условиях неопределенности);

– представления о реальности, истине, времени и пространстве;

– представления о человеческой природе, деятельности и общении.

Не менее известный исследователь кросскультурных особенностей Г. Хофстеде (*Hofstede G.*) пишет: «Исследование организационных культур определило наличие шести независимых измерений культуры: культура, ориентированная на процесс, в сравнении с культурой, ориентированной на результат; ориентированная на деятельность в сравнении с ориентированной на сотрудников; профессиональная в сравнении с цеховой; открытая система в сравнении с закрытой; с жестким контролем в сравнении со слабым контролем; прагматическая в сравнении с нормативной (предполагающей оценку). По отношению к этим измерениям позиция организации частично определяется спецификой бизнеса или отрасли, в которой она функционирует»<sup>1</sup>.

Проявления различных организационных культур (по Г. Хофстеде) выглядят следующим образом (табл. 5.1)<sup>2</sup>.

Таблица 5.1

### Проявления организационных культур

1. Культура, ориентированная на процесс	Культура, ориентированная на результат
Люди избегают рисковать Люди тратят меньше усилий Каждый день похож на другой	Люди свободно чувствуют себя в незнакомой ситуации Люди тратят максимум усилий Каждый день бросает работникам новый вызов
2. Культура, ориентированная на работу	Культура, ориентированная на сотрудника
Акцент на выполнение работы Важные решения принимаются отдельными сотрудниками Организация заинтересована только в том, чтобы люди выполняли свою работу	Уделяется внимание личным проблемам Важные решения принимаются группой Организация заинтересована в благополучии своих сотрудников и их семей
3. Профессиональная культура	Цеховая культура
Люди думают о будущем на много лет вперед Личная жизнь сотрудников считается их личными проблемами Только компетенция играет роль при найме на работу	Люди не задумываются о далеком будущем Правила организации охватывают поведение на работе и дома Семья, социальный класс и школа играют роль при найме на работу

<sup>1</sup> См.: Управление человеческими ресурсами. С. 313–314.

<sup>2</sup> Там же. С. 329.

<i>4. Открытая система</i>	<i>Закрытая система</i>
Организация и ее сотрудники прозрачны для новичка и стороннего человека Почти каждый подходит для работы в организации Новым сотрудникам нужно всего несколько дней, чтобы почувствовать себя, как дома	Организация и ее сотрудники закрыты и засекречены даже для своих членов Только люди, наделенные особыми качествами, подходят организации Новым сотрудникам требуется более года, чтобы почувствовать себя, как дома
<i>5. Жесткий контроль</i>	<i>Слабый контроль</i>
Каждый осознает значение самостоятельности Время собраний пунктуально соблюдается Существует много шуток по поводу работы и организации	Никто не осознает значения самостоятельности Время собраний соблюдается приблизительно Всегда серьезное отношение к работе и организации
<i>6. Прагматическая культура</i>	<i>Нормативная культура</i>
Акцент на удовлетворение потребительских потребностей Результаты более важны, чем процедуры Прагматическое, а не догматическое отношение к вопросам этики	Акцент на четкое исполнение процедур Корректное выполнение процедур более важно, чем результаты Высокие стандарты в вопросах этики, даже в ущерб результатам

Вопросам диагностики культуры организации и ее изменению посвящена работа К. Камерон (*Cameron K.*) и Р. Куинна (*Quinn R.*)<sup>1</sup>. Эти авторы исходят из иного, чем Э. Шейн и Г. Хофстеде, представления о культуре организации и типах организационных культур. Их исследования привели их к выводу, что типов организационных культур четыре: клановая культура, адхократическая культура, иерархическая культура, рыночная культура.

К. Камерон и Р. Куинн оценивают организационные культуры по таким параметрам.

1. Важнейшие характеристики: принципы внутриорганизационных взаимоотношений и ориентация людей.

2. Общий стиль лидерства в организации.

3. Управление наемными работниками.

4. Связующая сущность организации.

5. Стратегические цели.

6. Критерии успеха.

Характеристики культур этими авторами представлены в табл. 5.2<sup>2</sup>.

Реальная организация в рыночной экономике обладает признаками всех четырех типов организационных культур, однако, некоторые типы культур все же выражены сильнее, чем остальные. На наш взгляд, наиболее близка к инновационной культуре модель адхократической организации, хотя это не исключает наличия инновационного поведения и в деятельности,

<sup>1</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб., 2001.

<sup>2</sup> Там же. С. 290

## Профили организационных культур (по Камерон и Куинну)

<p><i>Клановая культура</i></p> <p>Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры, или главы, организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие</p>	<p><i>Адхократическая культура</i></p> <p>Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шен и идти на риск. Лидеры считаются повоторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переплете рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и (или) услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу</p>
<p><i>Иерархическая культура</i></p> <p>Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости</p>	<p><i>Рыночная культура</i></p> <p>Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность</p>

и в поведении остальных типов организаций. Проблема в полноте представленности аспектов инновационной организации, от чего зависит инновационная направленность организации в целом: чем больше инновационных элементов представлено в организации, тем более высока вероятность ее выживаемости и успеха в современном постоянно меняющемся мире. В книге Ким Камерон и Роберта Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» приводится инструмент оценки текущего и желательного состояния организационной культуры (опросник). Применяв эту методику, вы можете определить тип доминирующей в вашей организации

культуры и предприятия, которые способствуют культурной трансформации. В этой книге приведены также рекомендации по составу мер, способствующих усилению качеств, соответствующих тому или иному типу организационной культуры.

Кроме вышеупомянутых типологий организационной культуры, известна типология организационных культур Ч. Хэнди (*Handy Ch.*) (культура власти — паутина, культура личности — звездная галактика, культура роли — храм, культура задачи — сеть). Р. Рюттингер (*Ruttinger R.*) приводит типологии культур Дила и Кеннеди, Кетс де Врис и Миллера. И это далеко не полный перечень авторов концепций организационной культуры, имеющих свою точку зрения на то, что же такое организационная культура.

Мы предлагаем структурную модель организационной культуры, которая включает не только аспекты духовной культуры организации, но и материальные факторы, что соответствует определению культуры как таковой (рис. 5.1)<sup>1</sup>.

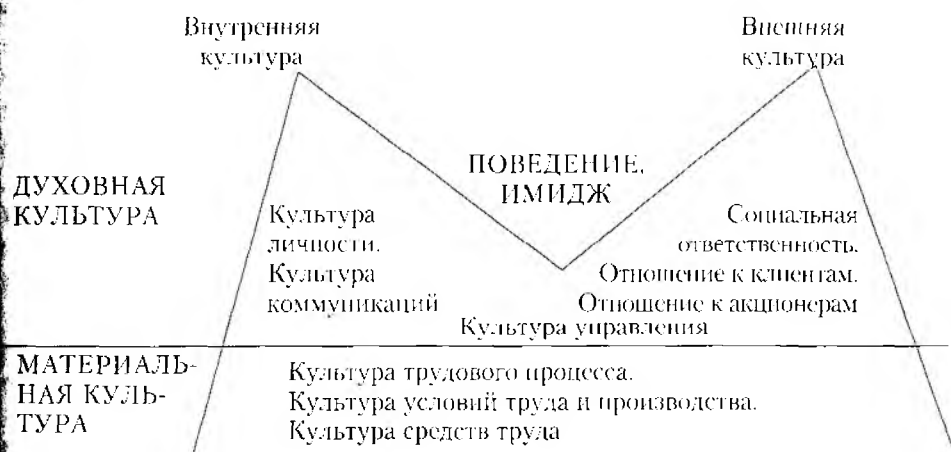


Рис. 5.1. Структурная модель организационной культуры

Организационная культура и лидерство в организации теснейшим образом связаны друг с другом. (Мы говорим: организационная культура, подразумеваем — культура лидера). Организация — своеобразное творение ее основателя, лидера, поэтому в ней, как в любом произведении, отражаются особенности личной культуры автора, его взгляды и заблуждения.

## 5.2. Образы организации

### 5.2.1. Имидж и репутация компании

Приведем ряд понятий, определяющих имидж, репутацию организации и связываемые с ними качества.

**Имидж** (англ. *image*; от лат. *imago* — образ, вид) — целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), призванный

<sup>1</sup> Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб., 2001. С. 76.

популяризации, рекламы и т.п.<sup>1</sup>

**Репутация** (франц. *reputation*) — сложившееся общее мнение о качестве, достоинствах и недостатках кого-либо, чего-либо<sup>2</sup>.

**Корпоративная индивидуальность** — визуальные и вербальные признаки, по которым люди могут идентифицировать организацию (также, как фирменное наименование, логотип, рекламный слоган, фирменный цвет и т.п.).

**Корпоративный имидж** — общее представление (состоящее из набора убеждений и ощущений), которое складывается у человека об организации.

**Корпоративная репутация** — ценностные характеристики (такие как аутентичность, честность, ответственность и порядочность), вызываемые корпоративным имиджем, сложившимся у человека.

**Бренд** — в потребительской среде синоним понятий «товарный знак», «торговая марка». Популярная, легко узнаваемая и юридически защищенная символика какого-либо производителя, продукта, услуги. Символ, образ, способствующий возникновению в сознании человека совокупного представления о производителе, товаре, услуге и выделению их среди конкурирующих производителей, товаров, услуг. Определяется в виде названия, символического изображения, лозунга, слогана, девиза, термина, идеи и т.п. Бренд — это, по существу, торговая марка, вызывающая у значительной (более 20%) части потребителей устойчивые позитивные ассоциации.

Торговая марка — «образ» в товаре, состоит из присущего только ему сочетания названия (имени), символа, знака и дизайна (графического оформления).

Торговый знак — элемент торговой марки, символ, специфичное изображение. Например, знак «Мерседес», стрела «Паркер» и т.п.

В Российском законодательстве понятия «торговая марка» и «бренд» не используются, их заменяет единственное — товарный знак.

Товарный знак — уникальная совокупность графических и текстовых элементов товара, которую можно зарегистрировать в установленном действующим законодательством порядке. По сути, это и есть торговая марка, а точнее ее юридическая сторона (соотносится скорее с товаром, услугой, а не с производителем).

**Корпоративный супербренд** составляют такие факторы, как чувство доверия, надежности и сопричастности, которое возникает под воздействием корпоративной репутации, сложившейся у человека<sup>3</sup>.

**Аутентичность** — подлинность, авторитетность, достоверность, верность, неподдельность, надежность.

Анализ имиджа может быть осуществлен по таким основаниям.

— По факторам, т.е. на основе факторной операционализации (исследование того, что влияет на имидж): продукция и ее качество, реклама

<sup>1</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 443.

<sup>2</sup> Там же. С. 1012.

<sup>3</sup> Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. М., 2007. С. 17.

репутация в ее восприятии — это совокупность интересов, ожиданий, олицетворяющие компанию, организационная культура, этика, миссия, подходы и повседневные акты, демонстрируемые по отношению к воспринимательской группе. Здесь уместно рассмотреть цели и средства, философию, политику, принципы компании.

— По элементам, т.е. на основе структурной операционализации (исследование элементов, из которых складывается имидж, структуры имиджа): связь элементов, общее и различия в структуре имиджа и структуре корпорации, структура по составу элементов имиджа и по организационной структуре корпорации.

— По группам интересов, являющихся «восприимчивыми» имиджа: имидж глазами клиентов разных регионов России, клиентов разных зарубежных стран, акционеров — инвесторов разного калибра, сотрудников разных категорий и мест приложения сил, поставщиков, дилеров, другого рода партнеров по бизнесу.

Типология групп интересов обычно такова.

*Нормативные группы:* правительство, регулирующие органы, отраслевые ассоциации, профессиональные объединения, акционеры, совет директоров.

*Функциональные группы:* сотрудники, профсоюзы, поставщики, дистрибьюторы, сервисные организации.

*Диффузные группы:* журналисты, местная общественность, группы особых интересов.

*Группы потребителей:* различные сегменты, распределенные по потребностям<sup>1</sup>.

**Имидж фирмы** — фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка фирмы, ее собственников и работников. При этом имидж — явление динамичное и, как и впечатление о человеке, может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации, в результате длительного общения.

Имидж фирмы зависит не только от характеристик выпускаемой ею продукции, но и от наличия у нее социальной ответственности, осуществления тех форм деятельности, которые общество расценивает как позитивные, соответствующие насущным общественным интересам и заботам.

Имидж создается длительными и целенаправленными усилиями в сфере Public Relations — связей с общественностью (систематически планируемая деятельность, направленная на формирование нужного общественного мнения), в сфере рекламы, области отношений с клиентами, области этики поведения, формирования и поддержания репутации.

В солидных компаниях руководители организуют специальные постоянно действующие *кризисные группы*, которые должны анализировать возможности развития событий по худшему для фирмы варианту и разрабатывать планы достойного выхода из неприятных ситуаций. Наиболее частая причина кризиса корпораций в стабильном обществе — снижение

<sup>1</sup> См.: Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. С. 35.

спечения конкурентоспособности — постоянные клиенты.

Поскольку взаимоотношения общества и государства представляются многим как противоречивые, как конфликт интересов, в общественном мнении выявляется характерная, но пагубная тенденция: многие социальные группы одобрительно воспринимают попытки обмана государства и его органов, чаще всего налоговых служб. Соккрытие доходов принимает иногда форму рискованной игры с налоговой инспекцией.

В этих условиях при прочих равных качествах (образование, опыт, интересы и т.д.) фирма предпочитает принимать на работу людей с имиджем честного, добропорядочного, законопослушного гражданина с высоким и позитивно направленным нравственно-мотивационным потенциалом. Граждане же предпочитают иметь дело с организациями, у которых также позитивный имидж.

### **5.2.2. Организация глазами работника. Реалистическое представление места работы будущему работнику**

«Многие претенденты на рабочее место обладают нереалистическими ожиданиями относительно предполагаемой работы и работодателя. Это ошибочное восприятие может иметь негативные последствия, хотя оно зачастую поддерживается интервьюерами, рисуящими неслерное — в розовых тонах — представление о компании. Эта практика приводит к тому, что люди оказываются не соответствующими требованиям должностей. Проблема осложняется, когда кандидаты преувеличивают свои собственные качества. Чтобы скорректировать ситуацию, работодателю на ранних этапах отборочного процесса, несомненно, прежде чем делается предложение работы, следует предоставить кандидатам предварительное реалистическое описание работы.

Реалистическое предварительное рассмотрение работы (РПРР) включает предоставление кандидату в объективном свете как положительной, так и негативной информации о работе. РПРР передает информацию о задачах, которые будет выполнять человек, и о типе поведения, который требуется для того, чтобы подойти организации и оставаться верным политике компании и ее образу действия. Этот подход помогает кандидатам получить более точное представление о работе и фирме. Хотя не все исследования подтвердили эффективность предварительного рассмотрения работы с практической точки зрения, сторонники этой методики утверждают, что РПРР сравнительно недорогой в отношении разработки и применения метод и что отлрра от его применения может оказаться значительной, если учитывать снижение затрат на отбор и текучесть рабочей силы. Кроме того, работодатель получает выгоды от честного и этичного поведения»<sup>1</sup>.

Намереваясь вступить в достаточно длительные трудовые отношения с организацией, претендент на вакансию должен изрядно потрудиться, чтобы заблаговременно разузнать все, что можно узнать об организации и, по возможности, наиболее точно представить, что его ожидает в этой организации.

<sup>1</sup> Mondu Y. P., Ноу Р. М., Премо Ш. Р. Управление персоналом. СПб, 2004. С. 237.



Что же должно интересовать претендента на вакансию в конкретной организации? Ожидания работника касаются содержания и условий будущего труда и трудового окружения. Образ организации, который сформируется у работника по результатам предварительного поиска необходимой информации и в процессе прохождения этапов подбора, может быть ближе или дальше от реальности, которая встретит его на рабочем месте, при этом образ будет связан с индивидуальностью самого работника, расстановкой им самим приоритетов качеств и параметров организации. Меньше предварительные усилия – получится более обобщенный и простой образ организации, больше усилий – вероятно, получится более точный образ, а вероятность последующих разочарований будет меньше.

Согласно концепции обогащения труда Хэкмена и Олджэма, чтобы быть привлекательной для работника, работа должна содержать такие элементы, как законченность, значимость, самостоятельность, разнообразие навыков, обратная связь. Правоммерно добавить: работа должна содержать интерес и вызов, возможности для развития, быть стабильной, предсказуемой.

Приведем обобщенный перечень параметров организации, которые следует принимать во внимание работнику при выборе места работы.

- Условия работы: заработная плата, социальный пакет.
- Профессиональное развитие.
- Карьерный рост.
- Репутация компании на рынке.
- Бренд, уровень и масштаб компании.
- Атмосфера в коллективе.
- Личность непосредственного руководителя<sup>1</sup>.
- Несколько более подробный состав качеств организации, которые могут интересовать работника, может быть представлен следующим образом.
  - *Зарботная плата.* Размер среднемесячного дохода. Составляющие зарплаты: оклад, премии, бонусы, комиссионные, надбавки. График и порядок выплат. Белая зарплата или серая, премиальный фонд.
  - *Специфика и характер работы.* Интересность работы, разнообразие выполняемых функций, наличие должностных инструкций. Характер работы: разъездная, с людьми, «бумажная» работа.
  - *Стабильность занятости.* Вероятность постоянной занятости в этой организации в течение желаемого промежутка времени.
  - *Местоположение.* Близость работы от места проживания, удаленность компании от метро.
  - *Время,* потраченное на дорогу.
  - *Условия работы.* Расположение, оборудование и техника на рабочем месте. Уровень комфорта на рабочем месте.
  - *Коллектив.* Рабочая атмосфера, общий настрой в коллективе, возможность помощи и наставничества для новичков. Количество сотрудников и состав: женский, мужской или смешанный.

<sup>1</sup> Ступоник А. Сотрудники фармкомпаний не готовы снижать свои зарплатные ожидания в связи с экономическим кризисом // Медицинский представитель. URL: [http://www.medpred.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=934&Itemid=132](http://www.medpred.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=934&Itemid=132) (дата обращения: 29.11.2013).

на рынке, сфера деятельности, стабильность.

- *Обучение и перспективы карьерного роста.* Бесплатное повышение квалификации, тренинги, курсы. Возможность продвижения по карьерной лестнице.

- *Льготы и дополнительные условия.* Компенсация затрат или скидки на: питание, проезд, мобильный телефон, спорт, товары или услуги самой компании. Наличие и содержание социальных программ типа ДМС, пенсионных.

- *Особенности руководства.* Личность и стиль непосредственного руководителя и наличие других руководителей. Общий стиль управления в организации.

- *Корпоративная культура.* Внутренний регламент, dress-код, традиции, обычаи, герои, мифы, легенды, образцы поведения, тип культуры организации и подразделения, проведение праздников, тип культуры, корпоративный стиль<sup>1</sup>.

### 5.2.3. Образы организаций по Г. Моргану

Восемь типов образов организации предлагает Гэрет Морган в своей работе «Образы организации»<sup>2</sup>. Он видит организации следующим образом.

1. Организация как машина, в которой господствуют концепции научного менеджмента и бюрократической организации. Работник должен следовать инструкциям, от него не требуется инициатива, а только исполнительность.

2. Организация как организм. Деятельность такой организации строится на законах, сходных с законами живых организмов, т.е. используются категории потребностей, уникальности, связи и зависимости от внешней среды и необходимости адаптации к ее изменениям, неполная предсказуемость поведения, действие естественного отбора, необходимость заботы о здоровье и развитии.

3. Организация как мозг. Организация постоянно занята обработкой информации, обучением (что примыкает к идее обучающейся организации П. Сенге), менеджментом знаний. Речь может идти о построении «голографической» организации, в которой каждый элемент мог бы владеть информацией обо всей организации и обладал бы потенциалом к выполнению любых организационных функций.

4. Организация как культура. Организация является, по сути, культурным явлением, отражающим уровень культурного развития всего общества. Каждая нация имеет свои культурные особенности, которые сказываются в процессе межнационального взаимодействия. В организациях существуют субкультуры подразделений, что может приводить к непониманию или служить источником развития.

<sup>1</sup> Критерии выбора работы. URL: <http://kadrvopros-biz.ru/obschie-kriterii-vyibor-raboty.html> (дата обращения: 29.11.2013).

<sup>2</sup> Морган Г. Образы организации. М., 2008.

ется как система управления, в которой значительное, хотя и неявное влияние оказывают политические аспекты, группы и конфликты интересов, борьба за власть.

6. Организации как психические тюрьмы. Организации часто попадают в плен собственных представлений и образов, воспринимая их как реальность и не желая видеть саму реальность. Сильные культуры могут стать причиной падения организации, поскольку реальность может потребовать изменения направления деятельности, а в «полусознании» организации укрепилась идея о правильности старого направления.

7. Организация как поток и трансформация. В жизни и деятельности живых существ и организаций имеется много парадоксов, случайностей, противоречий, которые нельзя объяснить с позиций ни одной из теорий. Логика изменений может быть получена на основе пересмотра отношений между системой и внешней средой, на основе теории хаоса, когда упорядоченные модели поведения возникают из спонтанной самоорганизации, на основе логики взаимообусловленности, на основе конфликтов между противоположностями и др.

8. Организация как инструмент господства. Организация использует и эксплуатирует своих сотрудников, создавая иногда угрозу их жизни и здоровью. Кроме того, транснациональные компании склонны к варварскому использованию населения, экологии и богатств стран, в которых они размещают свое производство, выступая как глобальная власть<sup>1</sup>.

В каждой крупной организации можно найти признаки ряда или всех образов, при этом в отделениях и подразделениях могут формироваться модели поведения, соответствующие разным образам. Будущий работник, собираясь влиться в состав организации, должен составить представление о ее образе и «примерить», насколько комфортно ему будет в организации, насколько его личности будет адекватна данная модель организации.

Имея представление об образе организации, составленное на основе анализа многочисленных доступных источников данных, можно с достаточно высокой степенью вероятности прогнозировать поведение организации не только по отношению к сотрудникам, но и по отношению к клиентам, деловым партнерам, акционерам, профсоюзам и другим заинтересованным группам.

Полезно дополнить образ организации сведениями о преобладающей модели управления организацией: управление по инструкциям, по результату, по целям, по показателям эффективности, на основе контроллинга, на основе ценностей и т.п.

К примеру, лидеру, воздействующему на людей через их душу, должен быть близок тип управления на основе ценностей, поскольку ценностные ориентации личности являются одним из факторов, определяющих направленность личности, ее мотивацию.

<sup>1</sup> См.: Морган Г. Образы организации. С. 5-9.

менного подхода к управлению: рынок диверсифицированный, динамичный, глобальный, непредсказуемый, клиент хорошо информирован и пользуется свободой и глобальным рынком, условия принятия решения таковы, что постоянно требуется креативность, адаптивность к новым условиям, гибкость, бенчмаркинг во всех сферах. Уровень профессионализма сотрудников должен быть постоянно высоким и постоянно повышаемым для обеспечения его адекватности изменяющемуся миру. Поощряется и культивируется самостоятельность, инициатива, ответственность, самоконтроль, лояльность. Сотрудники вовлечены в процесс принятия решений относительно их рабочих мест и обязанностей, постоянно обучаются. Превалирующими ценностями признаются креативность, взаимное доверие, преданность организации, команде. Лидер должен быть лидером перемен, направленным на постоянное совершенствование, преобразование. Основные виды организационной структуры — сети, функциональные объединения, проектные команды»<sup>1</sup>.

### 5.3. Прообразы идеальной организации и ее элементы

#### 5.3.1. Концепция обучающейся организации П. Сенге

**Управление** в широком смысле — это приведение управляемой системы в желаемое субъектом управления состояние. Управляя организацией, руководители должны иметь перед собой образ желаемого ее состояния, некий идеал, к которому они стремятся в управленческой деятельности. Идеал позволяет ставить цели. Одним из идеальных образов организации в наше время может считаться образ «обучающейся организации», введенный в науку и практику управления американским ученым Питером Сенге<sup>2</sup>. Согласно П. Сенге, «обучающаяся организация» — это организация, где сотрудники постоянно расширяют свои способности создавать результаты, где возвращаются новые и всеобъемлющие модели мышления, где действует коллективное, свободное творчество, где сотрудники постоянно учатся тому, как учиться вместе.

Чтобы обучаться, нужно овладевать дисциплинами. Под «дисциплиной» Сенге понимает совокупность теорий и методов, которыми нужно овладеть и которые нужно использовать на практике. Важнейшими он считает следующие дисциплины.

**Общее видение** обеспечивает долговременную перспективу. Трудно вообразить организацию, сумевшую достичь успеха, не имея общих целей. Для IBM это «услуги», для компании *Polaroid* — мгновенное фото, компании *Ford* — личная машина для миллионов, а для *Apple* — массовый персональный компьютер. Все эти корпорации очень не похожи друг на друга, но каждая из них умеет сплотить людей вокруг общего дела. Миссия

<sup>1</sup> Доган С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М., 2008. С. 45–46.

<sup>2</sup> См.: Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации.

и виденные, образ будущего организации должны быть привлекательными для основных групп интересов.

**Интеллектуальные модели** помогают преодолевать зашоренность восприятия мира и способствуют открытости ума. Новые идеи не доходят до практики в первую очередь потому, что они попадают в конфликт с глубоко укорененными представлениями о том, как устроен мир. Эти представления мешают нам мыслить и действовать по-новому. Работа с интеллектуальными моделями – их выявление, проверка и совершенствование – дает обучающимся организациям возможности для настоящих прорывов. В организации должны преобладать креативные подходы и креативное мышление, нестандартный подход к познанию.

**Групповое обучение** развивает способность объединяться вокруг общих целей. Члены обучающейся группы овладевают навыками диалога и дискуссии. В диалоге происходит свободное и творческое обсуждение сложных и тонких вопросов, вырабатывается умение слушать друг друга и воздерживаться от навязывания своего мнения. В ходе дискуссии, напротив, происходит столкновение различных мнений, из которых выбирается наилучшее. Диалог и дискуссия дополняют друг друга, но большинство групп не умеют их различать и своевременно использовать. В организации должна быть задействована коллективная мыслительная, умственная деятельность, коллективная креативность.

**Совершенствование личности** равнозначно установке на постоянное обучение и на активное отношение к миру. Без этого можно погрузиться в состояние унылой беспомощности («все мои проблемы из-за других»), что делает людей практически ни к чему не пригодными. В организации должна функционировать эффективная система непрерывного обучения и развития профессиональных и личностных качеств, в том числе в группе. Обучающаяся организация включает каждого человека, работающего в ней, в процесс непрерывного обучения, определения и решения проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, повышая, таким образом, свою способность к росту, обучению и достижению своих целей. Важнейшим аспектом здесь является решение проблем, что отличает обучающуюся организацию от традиционной, где акцент делается на экономичности. Персонал обучается не только в рамках своей профессии, но овладевает и смежными специальностями и повышает уровень общего образования, расширяет свой кругозор.

Пятой дисциплиной Сенге называет **системное мышление**, которое способно объединить все остальное, создать одно целое из теории и практики, ибо без этого все иные умения и знания будут разрозненными приемами, модной новинкой науки управления. Системный научный подход в первую очередь реализуется в деятельности руководителей организации. Как любая большая сложная живая система, организация нуждается в комплексном обеспечении своей деятельности и развития: научно-методическом, финансовом, кадровом, организационно-экономическом, правовом (административно-управленческом), материально-техническом, информационном, социально-психологическом).

Проблемы выживаемости и конкурентоспособности организаций в условиях глобализации рынков, интернетизации, доступности новинок и высокой скорости НИОКР помогает решать парадигма лидерской организации, в случае если она принята всеми сотрудниками организации.

Как считает американский специалист в области лидерства Дж. Максвелл<sup>1</sup>, *основной вопрос руководителя — воспитываю ли я потенциальных лидеров*. Формирование лидеров на всех уровнях управления организацией способствует ее развитию и процветанию.

Логика автора довольно проста: общий потенциал организации зависит от потенциала ее сотрудников, и если подбирать подчиненных по принципу «избегания неудач», т.е. с опасениями, «как бы они не оказались умнее, сильнее и не подсидели меня», тогда с каждым уровнем управления потенциал людей будет ниже и ниже, пока в самом массовом звене не превратится в «толпу тупых исполнителей». Воспитывая же потенциальных лидеров (при этом не забывая о собственном росте), лидер организации получает на всех уровнях самостоятельных, творчески, широко и профессионально мыслящих соратников, готовых к взаимозаменяемости. *Осознание такого восприятия подчиненных как единственно правильного, перспективного для организации — сложнейшая психологическая задача лидера*.

Американский бизнесмен Х. Маккей пишет<sup>2</sup>: «Победители окружают себя другими победителями. Победитель знает, что он победитель. Он не нуждается в том, чтобы его окружали второсортные людишки и подхалимы, расточающие ему комплименты, лестные для его самолюбия. Он знает, что одержит больше побед и пойдет дальше, имея соратников, которые не только в состоянии не отставать от него, но могут и его кое-чему научить».

Проблема настоящего лидера-руководителя — создание обстановки, благоприятной для потенциальных лидеров, а самая большая радость — создание и руководство командой мечты. Методика Максвелла включает и отбор потенциальных лидеров, и создание обстановки для их развития, и организацию их постоянного развития. Кто-то из древних мудрецов сказал: «Учитель, воспитай ученика, чтобы было у кого учиться». Великие лидеры делятся своим опытом и знаниями.

Современный уровень достижений науки и практики менеджмента, управления персоналом отражают обучающиеся, лидерские, инновационные организации. Лидерская организация характеризуется не только стремлением к лидирующему положению в жизненно важных для бизнеса направлениях, на рынке, в отрасли, что естественно, хотя и определяется субъективно руководством и специалистами организации на основе собственной компетентности, но и стремлением каждого лидера воспитывать лидеров из своих подчиненных, обеспечить стремление каждого работника

<sup>1</sup> Максвелл Дж. С. Шеф и его команда. СПб., 1998. С. 7.

<sup>2</sup> Маккей Х. Как уцелеть среди акул: опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки. М., 1992. С. 97.

к лидерскому положению в исполнении своих обязанностей, к стремлению к лидерству по профессии и к усвоению компетенций и качеств лидера более высокого уровня. Лидер постоянно растет сам и выращивает лидеров в среде своих подчиненных. Облегчается решение проблемы преемственности власти, передачи власти на ходу, подбора лидеров и утрата руководства на время их адаптации в новой организации, адаптации лидеров на новом месте в случае ухода предшественника. Противоречие лидерской организации – между ориентацией на максимальные достижения и компетенции лидера на каждом РМ и разделением труда, выполнением нормированных скоординированных заданий, т.е. стремление к усовершенствованиям на рабочем месте и к самосовершенствованию работника не должно противоречить выполнению регламентированных обязанностей, время творчеству и время рутине должно быть сбалансировано. Необходимо обеспечить направление лидерского потенциала к развитию в какое-то русло и добиться гибкости технологии, ее восприимчивости к изменениям. Факторы организации должны способствовать лидерскому поведению работников, стимулировать лидерское поведение. Следует отбирать, развивать, поощрять лидерское поведение.

Лидерские элементы в организации могут быть в полном или неполном ряду факторов обучающейся организации, выбор и состав факторов, очередность и степень их задействования определяется руководством компании, исходя из его компетентности и результатов анализа внешней и внутренней среды, выработанной стратегии. Основной принцип – решение проблем организации и обеспечение стремления к идеалу организации возможно в основном за счет повышения **качества рабочей силы**: в идеале, у нас должны быть лучшие игроки (лидеры в своей области) на каждом рабочем месте.

Для лидерской организации так же, как и для инновационной, характерен адхократический тип организационной культуры (по типологии организационных культур К. Камерон и Р. Куинна).

Пример лидерской организации – компания *Boeing*.

Первым принципом видения и ценностей компании *Boeing* провозглашается лидерство, трактуемое следующим образом: «Мы будем мировым лидером во всех областях своего бизнеса – в развитии лидерских способностей нашей команды на всех уровнях; в своих методах управления; в проектировании, создании и обслуживании своей продукции; в своих финансовых результатах»<sup>1</sup>.

Далее в составе видения и ценностей компании *Boeing* идут принципы клиенториентированного этического подхода: честность, высокое качество, обеспечивающее вхождение в число лучших компаний мира по обслуживанию клиентов, удовлетворение клиентов. По отношению к персоналу компания провозглашает восприятие людей как основы силы и конкурентных преимуществ компании, готовность к постоянному обучению, обмену мнениями и знаниями, поощрение инициативы, командную работу и командный дух, соучастие в принятии решений, касающихся работы людей, ста-

<sup>1</sup> Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. С. 222.

компаний и членов их семей, финансирование образовательных и других достойных программ.

Прибыль компании, значительная рентабельность активов, успех обеспечивается за счет удовлетворения потребностей клиентов и роста стоимости акций компании»<sup>1</sup>.

### 5.3.3. Организация в системе японского менеджмента

Еще раз напомним о факторах успеха японских компаний, которые в конце XX в. воспринимались деловым миром как идеальные, образцовые. Некоторые элементы и комплексы системы японского менеджмента распространились по всему миру и способствовали успеху компаний других стран. Если на первых этапах исследований «японского чуда» внимание акцентировалось на субъективных факторах: японском национальном характере, общинном сознании, духе коллективизма, религии, — то сейчас преобладает обоснованное мнение, что основа успеха японских фирм — в задействовании и системном использовании личностных и групповых свойств персонала фирмы, грамотной увязке естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами фирмы. Обозначим основные факторы эффективности концепции бережливого производства:

- Бережливое производство (уплотненная технология) (Lean production).
- Пожизненный найм работников, гарантия стабильной занятости.
- Относительная самостоятельность оперативного управления основным звеном на основе горизонтальных коммуникаций (оперативное управление цехами и их взаимодействие осуществляется непосредственно руководителями цехов без привлечения заводууправления).
- Ориентация на конечные результаты.
- Активные внутрифирменные профсоюзы, независимые от профсоюзов более высокого уровня.
- Новаторское отношение к труду воспринимается как норма поведения.
- Постоянное обучение и превращение работника в универсального специалиста.
- Регулирование тактом потока и производительностью производственного участка за счет изменения количества занятых работников, их зоны обслуживания, ротирования по рабочим местам (при соблюдении принципа пожизненной занятости) (концепция «шодзинка»).
- Всеобщий контроль качества (концепция TQM).
- Доставка сырья, материалов, инструментов на рабочие места по принципу «точно в срок» (принцип «канбан»).
- Стратегия непрерывных улучшений и стимулирование всеобщего новаторства (кайдзен).
- Работа в командах.
- Рыночное мышление работников основного звена.

<sup>1</sup> Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. С. 222–223.



полная лояльность работников организации и материальное вознаграждение.

- Стремление снизить недобросовестную конкуренцию между работниками, повышение в должности и увеличение ставки возможно только при достижении установленного для данной должности возраста, стажа и наличия заслуг.
- Реализация принципа «Персонал — главное достояние организации».

### 5.3.4. Элементы идеальной (инновационной) организации

Приведем краткие описания элементов организации, способствующих восприятию ее клиентами, сотрудниками и акционерами как близких к идеалу. Мы полагаем, что в условиях современного уровня развития мировой цивилизации и в свете задач, нацеливающих российский бизнес на модернизацию, идеалом может служить образ истинно инновационной организации.

Не существует единой точки зрения на то, какой именно должна быть инновационная организация. Придание смысла аспектам организации, постановка конкретных целей в каждом направлении — дело рук лидеров организации. Инновационная организация — это установка или философия, какой может стать организация.

Правоммерно считать подходами, предшествовавшими концепции обучающейся организации, инновационной организации и включенными в ее «тело», партисипативный, клиенториентированный и инновационный подход.

#### Партисипация

*Партисипативное управление персоналом.* При реализации данного подхода работники участвуют (вовлечены) в принятии решений, относящихся к их рабочему месту и должностным обязанностям, получают достаточный объем информации о текущем состоянии и перспективах развития организации, что способствует росту лояльности работников организации и их отдаче.

#### Клиенториентированный подход

*Клиенториентированный подход* (консьюмеризм в хорошем смысле этого слова). В последнее время в обществе потребления (это одна из характеристик социумов, развившихся в странах «золотого миллиарда») популярным является так называемый «клиенториентированный подход», при котором вся деятельность организации должна быть не на словах, а на деле направлена на удовлетворение потребностей клиентов.

#### Инновационный подход

*Инновационный подход.* Сейчас получил признание и широко используется так называемый «инновационный подход» и инновационный менеджмент. В его основе лежит стремление обеспечить условия для инновационного поведения работников, для развития творческого потенциала работников и рабочих команд, для поддержания стремления к обновлению

продуктивного сотрудничества рабочих и управленческих команд. Инновационному поведению способствует не только собственно развитие креативности персонала, но и инновационная направленность культуры организации, и качество трудовой жизни, и обучение персонала, в особенности менеджмента, и практическая деятельность менеджмента, и разнообразие персонала, и многое другое, что рассматривается нами в качестве факторов создания атмосферы всестороннего развития персонала.

### Бенчмаркинг

Важную роль играет *бенчмаркинг*, заимствование (перенимание) опыта, процесс поиска новых идей, технологий, методов, их заимствование и развитие применительно к собственной специфике и целям. Осуществляется путем постоянного поиска новинок, сравнения своего уровня с достижениями других и новинками научно-технического прогресса в собственной сфере деятельности и смежных областях.

### Менеджмент знаний

Управление знаниями (УЗ) (Knowledge Management, КМ) — это совокупность процессов и технологий для выявления, создания, распространения, обработки, хранения и предоставления для использования знаний внутри предприятия.

«Для интеграции в единый комплекс системы КМ используют ряд технологий:

- традиционные системы автоматизации и информационно-поисковые системы;
- электронную почту, корпоративные сети и интернет-сервисы;
- базы и хранилища данных (data warehouse);
- системы электронного документооборота;
- специализированные программы обработки данных (например, статистического анализа);
- экспертные системы и базы знаний»<sup>1</sup>.

Наиболее прибыльным и привлекательным направлением для вложения инвестиций стали разработки высоких технологий и сервиса, которые определяют быструю окупаемость вложенных средств, снижают зависимость от обеспечения сырьем, дают возможность захватить новые ниши использования товаров или услуг. В современных условиях ценностями организации становятся не только ее активы, выпускаемая продукция и имущество, но и ее опыт, квалификация сотрудников и их лояльность, ноу-хау, культура, т.е. все то, что входит в понятие «интеллектуальный капитал».

На современном этапе развития рынка и общества интеллектуальный капитал — основная ценность организации и решающий фактор в конкурентной борьбе. Оценка, накопление и развитие интеллектуального капита-

<sup>1</sup> Гаврилова Т. Извлечение знаний: психологический аспект. Enterprise Partner, № 8 (25) 30 апреля 2001 г. URL: [http://www.devbusiness.ru/development/dms/km\\_gavr\\_entp\\_1.htm](http://www.devbusiness.ru/development/dms/km_gavr_entp_1.htm) (дата обращения: 29.11.2013).

для и, главным образом, управление и достижение целей организации ставит настоятельную задачей для ведущих мировых компаний.

Под *менеджментом знаний* понимается прежде всего управление интеллектуальным капиталом. Основными задачами этого управления являются:

- достижение поставленных целей организации за счет роста интеллектуального капитала и эффективного его использования;
- повышение эффективности принимаемых решений;
- создание предпосылок для появления инноваций;
- использование бенчмаркинга во всех сферах деятельности;
- обучение и мотивация сотрудников;
- повышение эффективности процессов проектирования, изготовления, закупок и маркетинга.

Важнейшими компонентами, обеспечивающими процесс обучения и креативность принятия решений, являются: структура, основанная на командах, наделенные правами сотрудники и информационный обмен в условиях открытости информации и ее доступности для каждого. Поощряется внесение на рассмотрение идей и мыслей, для чего организуются специальные банки предложений, идей.

### Самоуправляющиеся команды

*Самоуправляющиеся команды* являются основными «строительными блоками» структуры. Эти команды состоят из сотрудников, владеющих различными навыками, которые совместно или поочередно выполняют работы, чтобы выпускать законченный продукт или оказывать услугу. На команды часто возлагается ответственность за тренинг, безопасность, планирование, координацию деятельности с другими командами, принятие решений, связанных с оплатой и вознаграждениями. Хотя лидер команды имеет большое влияние, в обучающихся организациях привычная роль босса практически полностью исключается. Участники команд получают навыки, информацию, инструменты, мотивацию, полномочия, чтобы принимать решения, определяющие результаты всей команды, и обеспечивать креативность и гибкость по отношению к возникающим вызовам и возможностям среды.

### Наделение сотрудников правами

*Наделение правами* означает раскрытие потенциала и творческих способностей сотрудников за счет предоставления им свободы, ресурсов и информации, а также обучения навыкам принятия решений и грамотного выполнения заданий. Наделение правами может выражаться в предоставлении командам права самоуправления, деятельности кружков качества, обогащении труда, формировании совместно работающих групп, а также в форме предоставления прав принимать решения, организовывать тренинг, получать информацию, что позволяет сотрудникам выполнять задания без жесткого контроля со стороны.

В обучающихся организациях персонал является опорой для менеджера, а не объектом затрат, которые пужно минимизировать. Компании, которые применяют этот прогрессивный подход, создают хорошие условия для работы

формируют у людей чувство собственника, благодаря причастности к процессу производства и получения прибыли.

### Открытая информация

Обучающаяся организация владеет необходимой информацией в полном объеме. Чтобы определять и решать проблемы, сотрудникам необходимо знать, что происходит. Они должны понимать принципы функционирования всей организации и ее отдельных частей. Здесь каждому доступны точные данные о бюджете отделов, их доходах и расходах. Менеджеры знают, что избыток информации лучше, чем ее недостаток. Кроме того, менеджеры стимулируют сотрудников обмениваться информацией друг с другом.

В организационной среде, где важнейшее значение имеет обмен информацией, работа в командах и где менеджер играет роль лица, облегчающего выполнение заданий, руководители не могут скрывать от персонала финансовые данные. Они должны привлекать подчиненных к участию в финансовом контроле и повышать их ответственность, чтобы усиливать их активность и стремление достичь организационных целей. Растет число менеджеров, которые полностью отказываются от закрытой информации и практикуют менеджмент открытых бухгалтерских книг. **Менеджмент открытых бухгалтерских книг** — это предоставление финансовой информации и результатов финансовой деятельности всем сотрудникам организации.

### Концепция достижения максимальной эффективности на каждом рабочем месте

Интересна *концепция достижения максимальной эффективности на каждом рабочем месте (ОЭРМ)*. Наиболее эффективное выполнение задач на каждом рабочем месте должно стимулироваться со стороны организации и быть внутренне мотивируемой целью. А эта цель может определяться как естественное стремление человека к достижениям и получению уважения, к самоуважению и самореализации, одной из форм которых является признание приоритета и (или) наличия преимущества, лидерства в какой-либо области, хотя бы, по Сенге, в изготовлении мышеловок. Признание означает наличие субъектов, дающих стороннюю оценку, и наличие критериев оценки. Эти оценки могут быть даны как от имени организации, которая по-своему определяет эффективность, так и от имени репрезентативных личностей: членов семьи, трудового коллектива, представителей других социумов или отдельных личностей. Задача организации — поставить именно ее оценку, оценку с позиций интересов организации в качестве приоритетной оценки усилий, результатов и поведения работника.

### Инновационная (адхократическая) культура

Такая организационная культура характеризуется следующим образом: это динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считают

новаторства и модели инновационной организации. Организационной основой инновационной организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и (или) услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

#### **5.4. Концепция истинно инновационной организации как идеальной с точки зрения ключевых групп интересов<sup>1</sup>**

##### **5.4.1. Понятие и соотношение новаторства и инноваций**

Огромное влияние на становление теории инноваций оказали работы Йозефа Шумпетера. Он доказывал, что экономическое развитие продвигают инновации — в ходе динамического процесса, в котором новые технологии заменяют старые, назвав этот процесс «творческим разрушением». С точки зрения Шумпетера, «радикальные» инновации порождают крупные разрушительные изменения, тогда как улучшающие, «инкрементальные» инновации непрерывно двигают вперед процесс изменений. В своей работе 1934 г. Шумпетер предложил перечень пяти типов инноваций:

- 1) введение в обращение новых продуктов;
- 2) введение в обращение новых методов производства;
- 3) открытие новых рынков;
- 4) освоение новых источников снабжения сырьем или другими исходными ценностями;
- 5) создание новых рыночных структур для той или иной отрасли промышленности<sup>2</sup>.

Российскими официальными терминами по инновации являются термины, используемые в Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998–2000 гг., одобренной Постановлением Правительства РФ от 24.07.1998 № 832. Такими терминами являются следующие.

1. «Инновация (нововведение)» — конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

2. «Инновационная деятельность» — процесс, направленный на реализацию результатов законченных научных исследований и разработок либо иных научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

<sup>1</sup> Параграф разработан А. В. Спиваком.

<sup>2</sup> Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд. М., 2006. С. 34–36.

указать на отсутствие в нем понятия разработки инновации. Инновационная деятельность означает весь без исключения инновационный процесс, начиная с появления идеи и заканчивая диффузией продукта. Более точное определение инновационной деятельности следующее: **инновационная деятельность** — процесс, направленный на разработку инноваций, реализацию результатов законченных научных исследований и разработок любых научно-технических достижений в новый или усовершенствованный продукт, реализуемый на рынке, в новый или усовершенствованный технологический процесс, используемый в практической деятельности, а также связанные с этим дополнительные научные исследования и разработки.

В мировой экономической литературе «инновация» интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях<sup>2</sup>.

В исследованиях отечественных экономистов термин «инновация» стал широко применяться с переходом экономики к рыночным отношениям. До этого в отечественной экономической литературе проблематика нововведений широко освещалась в рамках исследований научно-технического прогресса (НТП), развития науки и техники.

Для разделения явления инновации и рационализаторской деятельности работников организации предлагаем использовать два разных термина: «инновации» и «новаторство».

Всобщее новаторское поведение, коллективное новаторство в инновационной организации является условием и фактором повышения эффективности деятельности организации за счет поиска, обнаружения и использования внутренних резервов экономии и эффективности на каждом рабочем месте в каждом подразделении. Это основной вид поведения, обеспечивающий эффективность инновационной организации. Новаторство является характеристикой внутреннего рынка труда, а инновационный труд является характеристикой внешней ориентации организации. Новаторство охватывает творческие элементы в труде каждого работника организации, в то время как инновации, согласно многим определениям, включая Руководство Осло, основываются на труде специалистов в области исследований и разработки. Новаторство есть основа трудового поведения всех работников организации, в то время как инновации являются должностными обязанностями соответствующих работников соответствующих подразделений. Мы утверждаем, что эффективность инноваций обеспечивается в значительной степени широтой распространения новаторской деятельности в трудовом коллективе, поскольку обеспечивает эффективность на каждом рабочем месте, определяющую общую эффективность и экономичность организационных инноваций. Инновации соотносятся с внешним рынком труда, нацелены на реализацию на внешних рынках, новаторство соотносится с трудовым поведением на внутреннем рынке труда.

<sup>1</sup> Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент. URL: <http://www.piter.com/attachm.php?barcode=978531800054&at=exc&n=0> (дата обращения: 29.11.2013).

<sup>2</sup> Инновационный менеджмент / под. ред. проф. С. Д. Ильенковой. М., 2003. С. 9.

покажем на рис. 5.2 наше расширенное представление о связи между вышеописанных процессов и явлений, связанных с новаторским трудом в инновационной организации.



Рис. 5.2. Обобщенная блок-схема целевых внутренних процессов и среды инновационной организации

Инновационные организации создают инновационные продукты, используя разные стратегии. Среди источников инновационных идей можно выделить следующие.

1. Ставка на отдельного гения (нобелевского лауреата и его команду).
  2. Ставка на отделы исследований и разработки (дизайна, НИОКР, проектировщиков, конструкторов).
  3. Ставка на всеобщий новаторский труд (включает и все предыдущие).
- В основе деятельности реальной инновационной организации — обычно сочетание первой и второй стратегии, в японском менеджменте — на все стратегии или на третью как интегрирующую.

#### 5.4.2. Обобщенный образ инновационной организации как идеала современной организации

Исходя из вышеизложенного, интегрируя ряд подходов и концепций, связанных с обучающейся, лидерской, инновационной организацией, мы представляем элементы инновационной организации, как это показано на схеме (рис. 5.3).

Каждый элемент идеальной инновационной организации может рассматриваться как относительно самостоятельная подсистема, а формирование,



Рис. 5.3. Поэлементная структура инновационной организации

функционирование и развитие всей организации и каждого ее элемента должно иметь полноценное обеспечение следующих видов:

- 1) научно-методическое;
- 2) финансовое;
- 3) кадровое;
- 4) материально-техническое;
- 5) организационно-экономическое (в том числе стимулирование);
- 6) правовое;
- 7) информационное;
- 8) социально-психологическое.

Элементы инновационной организации являются частями, подсистемами единой системы, поэтому они взаимосвязаны, влияют друг на друга: любой элемент способствует или препятствует функционированию другого. Управление этими неординарными подсистемами, как и всей инновационной организацией в целом, требует от лидеров не только профессионализма, но и таланта к руководству в отдельных областях и к руководству организацией в целом.



В инновационной организации у работников появляются новые факторы, обогащающие их труд и формирующие благоприятное отношение к труду и организации. Как следствие, весьма вероятно повышение лояльности и отдачи от работников, рост производительности и качества труда.

К факторам привлекательности труда, определяемым в классической модели Содержания труда Хэкмена и Олдхема, мы считаем необходимым присоединить наличие повторовских аспектов, или возможностей для совершенствований, проявления работником креативности, творческого отношения к труду. В этом случае модель факторов привлекательности труда будет выглядеть так, как это показано на рис. 5.4.

## Задания для овладения компетенциями по теме

Для выполнения заданий к главе 5 изучите материалы, представленные в Практикуме в рамках темы 5.

1. Определите в одиночку и в группе имидж, репутацию, бренд каких-либо известных вам компаний.

2. Используя типологию образов организаций Г. Моргана, определите образы известных вам компаний.

3. Как наемный работник, по каким критериям вы оцениваете будущее место работы? Сформулируйте ваши ожидания и определите источники получения информации для определения этих параметров идеального для вас места работы.

4. Пользуясь нижеследующим перечнем характеристик организации как будущего места работы, составьте сравнительную таблицу оценки этих качеств для нескольких известных вам организаций. Если вы работаете, можете включить в состав оцениваемых организаций свою организацию. Можете также, основываясь на этих или иных характеристиках, разработать профиль идеальной для вас организации и сравнить его с известными реальными компаниями. Включите в таблицу только те сведения, которые вы считаете важными. Оценки можете выставлять по привычной пятибалльной системе. Организация, набравшая в сумме наибольшее количество баллов, может рассматриваться вами как наиболее приемлемое место работы.

Перечень приводимых групп характеристик организации – реального, идеального или перспективного места работы – может рассматриваться как состав элементов качества трудовой жизни.

- *Зарботная плата.* Размер среднемесячного дохода. Составляющие заработной платы: оклад, премии, бонусы, комиссионные, надбавки. График и порядок выплат. Белая зарплата или серая, премиальный фонд.

- *Специфика и характер работы.* Интересность работы, разнообразие выполняемых функций, наличие должностных инструкций. Характер работы: разъездная, с людьми, «бумажная» работа.

- *Стабильность занятости.* Вероятность постоянной занятости в этой организации в течение желаемого промежутка времени.

- *Местоположение.* Близость работы от места проживания, удаленность компании от метро.

- *Время, потраченное на дорогу.*

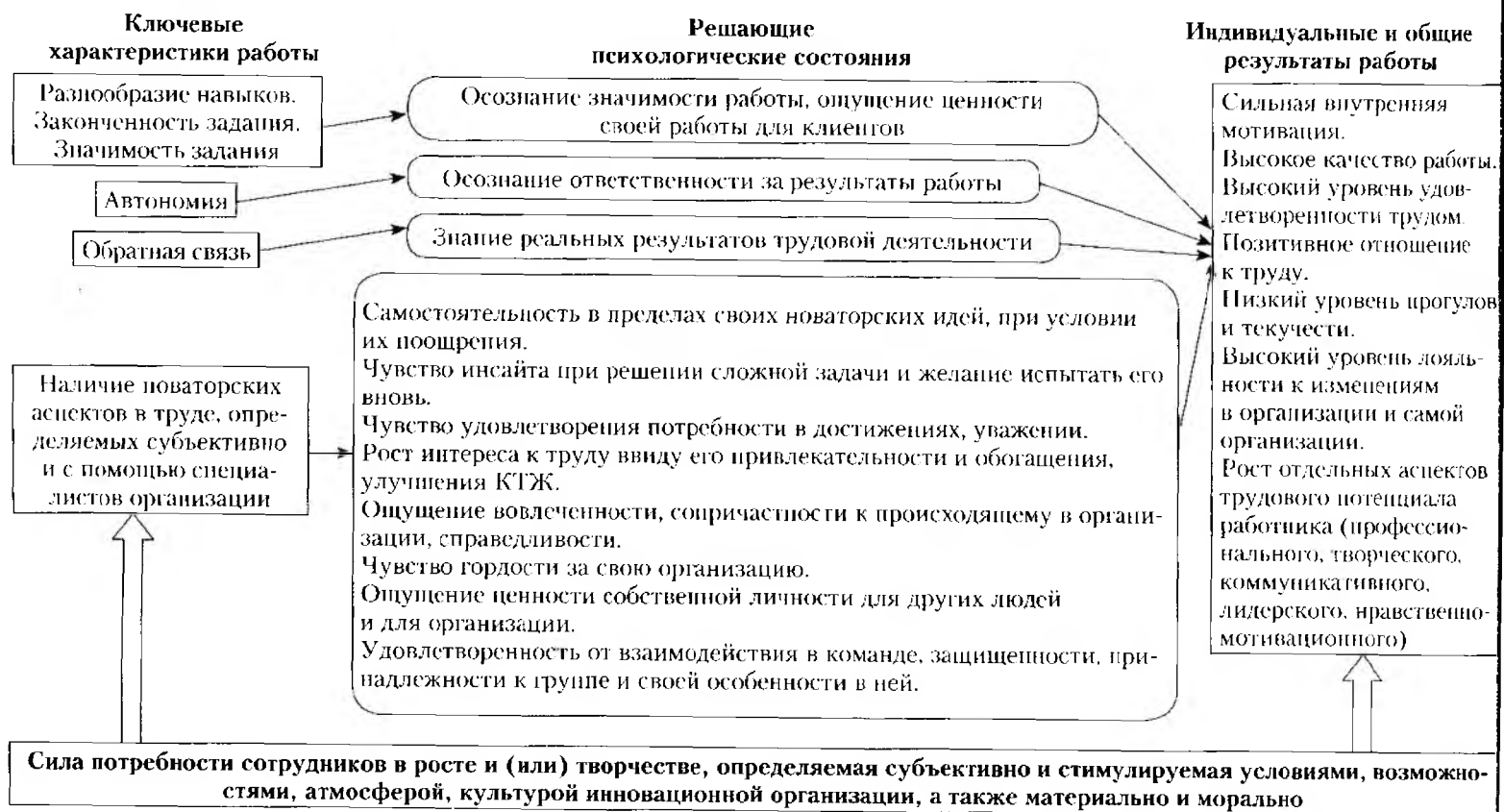


Рис. 5.4. Модель характеристик работ в инновационной организации (модификация модели Хэкмена и Олдхэма)

- **Коллектив.** Рабочая атмосфера, общий настрой в коллективе, возможность помощи и пакостичества для новичков. Количество сотрудников и состав: женщины, мужской или смешанный.

- **Репутация компании.** Престиж и пофрак компании, ее место на рынке, сфера деятельности, стабильность.

- **Обучение и переквалификация кадрового роста.** Встретится повышение квалификации, тренинги, курсы. Возможность продвижения по карьерной лестнице.

- **Любимы и дополнительные условия.** Компенсация затрат или скидки на питание, проезд, мобильный телефон, спорт, товары или услуги самой компании. Наличие и содержание социальных программ типа ДМС, пенсионных.

- **Ободрительность руководства.** Инициативность и стиль непосредственного руководителя и наличие других руководителей. Общий стиль управления в организации.

- **Корпоративная культура.** Внутренний регламент, dress-код, традиции, обычаи, терор, мифы, легенды, образцы поведения, тип культуры организации и подразделения, проведение праздников, тип культуры, корпоративный стиль.

По каким основным вы включили в таблицу и исключили из нее те или иные позиции? Какие сведения вы дополнительно включили в перечень и почему?

Можете подучить и привести в таблицу мнение других людей о качествах организации людей. Сделайте выводы о степени обоснованности ваших ожиданий относительно будущего места работы.

5. Зайдите на домашний сайт какой-либо организации, позиционирующей себя как обучающуюся, лидерская, инновационная. По материалам сайта проведите анализ наличия и степени развития в этой организации элементов и главной инновационной организации. Определите, какие элементы этой организации следует развивать в первую очередь, чтобы стать истинно инновационной.

6. Проведите исследование реальной и желаемой культуры вашей или хорошо известной вам организации, используя материалы по типологии организационной культуры К. Камерон и Р. Куинна и инструмент оценки организационной культуры (OCAI), разработанный этими авторами.

1 Критерии выбора работы. URL: [http://kadrovorus.biz.ru/obschie\\_kriterii\\_vybora\\_raboty.html](http://kadrovorus.biz.ru/obschie_kriterii_vybora_raboty.html) (дата обращения: 29.11.2013).

## Глава 6

# ГРУППЫ, КОМАНДЫ И КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- понятия «группа» и «команда», их основные характеристики;
- типологию групп в организациях;
- основные параметры групп и команд;
- теорию Б. Такмана, определяющую стадии развития группы и превращение ее в команду;
  - многообразные подходы к типологии ролей в командах;
  - типологию ролей членов команды М. Белбина;

### **уметь**

- определять основные характеристики, присущие группам и командам, и оценивать уровень их развития;
- организовывать деятельность группы на основе соблюдения кодекса этичного поведения Грайса;
- учитывать в процессе исследования причин поведения работников групповое влияние, ролевую позицию личности в группе;
- определять наличие качеств, обычно соотносимых с успехом лидера-менеджера;
- применять в группе инструменты диагностики степени ее развития;

### **владеть**

- теоретическими основами командообразования и работы в команде;
- методами определения роли каждого члена команды;
- методами определения склонности к исполнению тех или иных ролей в группе;

## 6.1. Типы групп в организации

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние личности групп (формальных и неформальных) на трудовое поведение, а также проявления группового поведения в трудовой жизни.

Само понятие *группа* трактуется по-разному в системе разных научных дисциплин и подходов. Г. М. Андреева<sup>1</sup> приводит определение *условных групп (номинальных)*. Это произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований. В таких группах люди не ощущают своей принадлежности к ней.

**Реальные группы** — это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков, и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность к группе.

<sup>1</sup> Андреева Г. М. Социальная психология. М., 1996. С. 137–138.

хотя мера и степень осознания могут быть разными). Группы делятся на большие и малые (контактные). В *малых группах*, в отличие от больших, имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым. **Малая группа** — это относительно устойчивая, небольшая по численности социальная группа, члены которой находятся в непосредственном взаимодействии друг с другом (личные контакты и т.п.), что и приводит к возникновению эмоциональных связей, а также специфических межличностных ценностей и норм<sup>1</sup>. Кстати, в учебниках по менеджменту в основном рассматриваются малые группы, поскольку в них чаще всего приводится такое определение группы: два или более лиц, взаимодействующих между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц. Группы в организациях делят на формальные и неформальные.

**Формальные группы** имеют юридический статус, создаются руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации. Роль и место их в общем трудовом процессе определено в нормативных документах типа «Положения о подразделении», инструкциях, распоряжениях руководства. Среди формальных групп западные ученые выделяют следующие:

— *команды* — соподчиненные группы руководителя-лидера и его сотрудников;

— *рабочие (целевые) группы* — создаются на определенное время с целью выполнения определенного задания;

— *комитеты* — специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т.п. (совет директоров, правление банка, комитет профсоюза).

По признаку выполнения формальной группой общественно значимой работы выделяют понятие «...**“трудовой коллектив”**». В количественном плане оно в основном соответствует категориям “кадры”, “персонал”, а в качественном гораздо шире, ибо охватывает процессы, не подлежащие административному регулированию со стороны руководства и владельцев предприятия (например, внепроизводственная активность по интересам: спорт, рыбалка, искусство, посещение театров и т.д.), отбор неформальных лидеров и т.п.»<sup>2</sup>.

**Неформальные группы** образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, недостаток информации, отсутствие гуманизма в руководстве и т.п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы — потребности в причастности, в понимании причин принимаемых решений, в защите, участии, общении, информации. Поведение членов неформальных групп, возглавляемых обычно неформальным лидером, может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

<sup>1</sup> См.: Социологический энциклопедический словарь — редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. С. 59.

<sup>2</sup> Зайцев Г. Г. Управление персоналом. СПб., 1998. С. 72.

К основным характеристикам групп относят их композицию (состав), структуру, групповые процессы, групповые ценности, систему норм, санкций.

**Состав группы** зависит от ее вида и может быть описан набором тех или иных характеристик, параметров. К примеру, для анализа общественного мнения социологи выделяют по социально-демографическим признакам такие группы населения: классовые, по социальному положению, характеру труда, доходам, образованию, типу местожительства, типу городского населения, району местожительства, семейному положению, профессиональные, половые, возрастные и т.д.<sup>1</sup>

**Структура группы**, в зависимости от целей исследования и факторов, выделяемых в качестве существенных, может быть описана со стороны коммуникаций, реализации отношений «власть-подчинение», предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т.п. По сути, **функциональная структура** отражает формальную сторону группового взаимодействия, а **неформальная структура**, основанная на отношениях симпатии-антипатии, предпочтения-отторжения, отражает неформальную сторону.

**Групповые процессы** — процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы — образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятия решений.

**Групповые нормы** — элементы групповой культуры, нормы и правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы. Группа ожидает надлежащего выполнения установленных ею норм и правил поведения и при ненадлежащем поведении применяет **санкции**, направленные на корректировку поведения (поощрение и наказание).

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют потенциал группы. *Трудовой потенциал* группы можно рассматривать и как систему, состоящую из таких взаимосвязанных элементов, как профессионально-квалификационный потенциал, психо-физиологический потенциал, нравственно-мотивационный потенциал, творческий потенциал, лидерский потенциал, гибкость, коммуникативный потенциал, административный потенциал, уверенность группы в своих силах (ассертивность), потенциал к развитию группы и превращению ее в высокопродуктивную команду. Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а негативная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руководителя организации, лидера группы и ее членов.

<sup>1</sup> *Группы* Б. А. Мнения о мире и мир мнений. Проблемы методологии исследования общественного мнения. М., 1967. С. 184–185.

Группа устанавливает положение индивидуала, его статус. Статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль — перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности. По сути, группа как сложная социальная система постоянно функционирует, осуществляет какую-то деятельность, поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых целей и требуется разделение и кооперация функций. Типологией групповых ролей достаточно много, в основе их лежат отношения власти-подчинения или предпочтения-отторжения. Наиболее яркое представление о ролевом разделении в группе дает анализ таких групп, где в наличии жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением. Пользуясь греческим алфавитом, статусно-ролевое распределение в такой группе обычно определяется следующим набором ролей:

*альфа* — лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;

*бета* — второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; нередко является хранителем групповых норм и правил;

*гамма-1* — приближенные, опора, соратники, команда альфы;

*гамма-2* — обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;

*гамма-3* — оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута или пряника», причем «пряником» может быть введение в число приближенных (кооптация), а «кнутом» — ограничение прав, подчасемого вознаграждения, довольства, изгнание из группы и вплоть до физической расправы;

*гамма-4* — шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживая видимость демократии, свободы слова и т.п.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;

*омега* — козел отпущения, лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль группе необходима для сплочения, демонстрации единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль. Довольно сильно такое групповое деление проявляется и в группах социально незрелых личностей — детей, преступников.

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль. Если группа обеспечивает удовлетворение потребностей личности, а установленный группой статус соответствует ожиданиям личности, это можно считать положительным моментом в развитии личности (профессиональном, социальном, культурном, физическом и т.д.). Если этого не наблюдается, возможна деградация личности, искажение развития, конфликт между личностью и группой. Это отмечали

немецкие ученые В. Эпст и Л. Уанг, особенно для личности, находящейся на стадии удовлетворения потребностей в уважении и самореализации.

В 60-х гг. нашего столетия американский психолог С. Милграм провел серию экспериментов по изучению степени влияния на поведение и моральные ценности личности «другого» или «других», иначе — другой авторитетной личности или группы<sup>1</sup>.

В эксперименте испытуемому предлагалось «учить» другого человека, прибегая к наказанию ударом тока разной силы при проявлении «недостаточного прилежания». Удар током мог быть доведен до смертельно опасной силы. Естественно, что ситуация была инсценирована, но испытуемый об этом не знал. Так вот, большинство испытуемых доводило степень своего воспитующего воздействия (невзирая на вопли «жертвы учения») до уровня, на котором объект их воздействия должен был бы погибнуть.

Полученные результаты С. Милграм объяснил так: люди, живущие в обществе, склонны доверяться тем, кто им кажется авторитетным, занимающим более высокое положение, имеющим более высокий статус, обладающим большими знаниями. Степень доверия авторитету может простираться вплоть до нанесения под влиянием этого авторитета непоправимого вреда себе подобным.

Сами испытуемые объясняли свое поведение следующими причинами:

— они попали «в ловушку», изначально согласившись на участие в работе и следование указаниям инструктора, а начав действовать, уже не могли остановиться, выйти из эксперимента;

— обещав участвовать в эксперименте, они как бы приняли на себя обязательство вести себя так, как потребуется экспериментатору, и эти «этикетные» правила нарушать было неприлично, неуважительно по отношению к ученому-экспериментатору. Но когда те же действия производились с участием еще двух человек, и те отказывались продолжать эксперимент при наступлении опасности для здоровья «жертвы», то и испытуемые в основном отказывались продолжать опыт. Это происходило и в том случае, когда авторитет экспериментатора подвергался кем-нибудь в группе сомнению;

— если насилие совершалось не самим испытуемым, а только под его руководством чужими руками, барьер сопротивления воле экспериментатора, сострадания к объекту воздействия резко уменьшался. Кроме того, невозможность непосредственно наблюдать результаты своего воздействия также снижала порог сострадания;

— отсутствие надзора за испытуемым приводило к снижению степени послушания;

— авторитет науки, которая как бы приняла в эксперименте ответственность на себя, влиял на испытуемых в направлении увеличения послушности.

Этот эксперимент, как и многие другие, показывает исключительно сильное влияние, причем отнюдь не всегда положительное, группы, лидера, авторитета на поведение человека. Человек, обычно добровольно входит

<sup>1</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. С. 278—291.

они в состав группы уже входят. И правила, действующие в группе, иногда ценой потери индивидуальных моральных норм.

Группа способна подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для человека более ценно, чем сохранение собственных моральных принципов, либо если уход из группы ставит под угрозу здоровье или даже жизнь. Группа же и помогает человеку усвоить ее нормы и ценности, осуществить социализацию. Отсутствие вокруг родившегося человека каких-либо групп людей приводит к невозможности становления его как человека разумного, превращает в «ферального человека», усвоившего только те нормы и правила поведения, общения, деятельности, которые предлагала ему окружающая среда. Пребывать вне каких бы то ни было групп длительное время даже взрослый человек не в состоянии: вне общества, вне группы себе подобных мозг человека склонен к деградации, человек теряет способность общения, взаимодействия. Прототип Робинзона Крузо моряк А. Селкирк после длительного пребывания на необитаемом острове так и не смог, возвратившись домой, стать опять полноценным членом общества: он искал уединения, жил в самом глухом углу усадьбы своего отца и довольно скоро скончался.

К сожалению, широкий и свободный выбор группы не всегда возможен, поэтому мы всю жизнь ищем наиболее нам подходящее общество, выбираем те или иные группы, адаптируемся к ним, утверждаемся в той или иной роли, боремся за изменение статуса, ищем компромисс между требованиями группы и собственными принципами. Изучаемые социальной психологией массовые социально-психологические явления — общественное мнение, коллективные переживания, подражание, соревнование — охватывают большие сообщества людей.

Рассматривая процессы, способствующие превращению группы в продуктивную команду, из многочисленных характеристик команд в качестве важнейших, на которые следует обращать самое пристальное внимание лидеру, чаще всего называют следующие: цели группы и ее членов, уровень сплоченности, совместимость членов группы, социально-психологический климат, разнообразие состава, трудовой потенциал группы, структура, групповые процессы, групповые ценности, система норм, санкций.

## 6.2. Ключевые параметры группы и команды

Характеристики групп и команд играют одновременно две роли: с одной стороны, они отражают уровень развития отдельных качеств команды, с другой — являются направлениями и факторами развития, т.е. одновременно выступают и в качестве факторов, и в качестве индикаторов, показателей. Кроме того, они тесно переплетены друг с другом, не имеют однозначно понимаемых и общепотребительных определений и структуры, что приводит к появлению тех или иных аспектов, характеристик, качеств,



других характеристик.

Рассмотрим подробнее такие наиболее часто называемые ключевые параметры, или характеристики, группы, команды, как единство целей и ответственности, сплоченность, совместимость, социально-психологический климат, разнообразие.

### 6.2.1. Единство целей

В современном менеджменте широко распространена точка зрения, что цели должны быть определены в следующих аспектах (по алгоритму SMART<sup>1</sup>: Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Time-related)<sup>2</sup>:

1. Цели должны быть **конкретными** и **напряженными**. Конкретность целей подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора. Постановка напряженных целей, в соответствии с теорией целеполагания, означает, что мотивация и результативность возрастают, когда цели трудны, но исполнимы, работа имеет значимость, обеспечена поддержка и регулярная обратная связь по результатам выполнения.

2. Цели должны быть **измеряемыми**, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они выполнены (или нет). Измеряемость целей, к тому же, облегчает осуществление обратной связи на основе установления и рассмотрения промежуточных результатов.

3. Цели должны быть **согласованными** и **достижимыми**. Согласованность целей означает и их увязку с целями организации, и согласие с ними работников. Если работники не согласны с целями, считая их слишком трудными, у них появляется стимул потерпеть неудачу, чтобы доказать, что они были правы, определяя цель как недостижимую. Неблагоразумно ставить задачи, полностью игнорируя мнение исполнителей. Не участвуя в постановке цели, работники довольно прохладно относятся и к ее выполнению. Участие в постановке целей, к тому же, дает работникам возможность выдвигать конструктивные и инновационные идеи по организации процесса их достижения.

4. Цели должны быть **реалистичными** и **уместными**, что делает их более привлекательными для всех участников. Цели уместны, когда они находятся в согласии с целями фирмы и стремлением работников к развитию, и реалистичны, когда в их постановке принимает участие исполнитель. Сюда входит правильное определение количества целей, что временами превращается в трудную задачу. Если перед работником много — скажем, 25 или 30 целей, — то процесс отслеживания и оценки результатов чрезвычайно усложняется. Если целей всего две-три, исполнитель может уделять их достижению слишком много внимания. Опыт показал, что общее количество целей, по возможности, должно быть в диапазоне от четырех до десяти.

5. Цели должны быть **соотнесены со временем**, т.е. известно, к какому моменту следует их выполнить.

<sup>1</sup> «Smart» на американском сленге означает «ум, проникательность».

<sup>2</sup> См.: *Стреповик Дж.* Управление персоналом в малом бизнесе. С. 88—89.

Еще один набор требований к целям устанавливает автор книги «Подними свою самооценку» Джон Каунт<sup>1</sup>. Он считает, что эти требования могут быть представлены аббревиатурой CREAM. Эта аббревиатура образована из начальных букв слов clarity, realism, economy, activity, means (соответственно: ясность, реализм, экономичность, активность, средства). Одно из значений слова *cream* – «лучшая часть, цвет чего-либо; квинтэссенция чего-либо».

Как мы видим, в части параметров модели целей совпадают. Если объединить обе эти модели правильно представляемой цели, то за счет дополнения модели SMART параметрами ЭКОНОМИЧНОСТЬ (economy) и ОБЕСПЕЧЕННОСТЬ РЕСУРСАМИ (resources decision, procurement of resources) получится аббревиатура SMARTER, т.е. благодаря добавлению двух немаловажных признаков цель становится более грамотной, «более умной».

Совокупность целей представляет собой конкретизацию и структуризацию видения будущего состояния группы и окружающей ее среды, будущие блага, ожидающие всех и каждого. Видение будущего группы, обычно формулируемое лидером, должно быть настолько привлекательно для членов группы, чтобы они согласились на совместные действия, усилия в достижении этого будущего за счет даже некоторого ущемления индивидуальных интересов. Очевидно, что компетентно сформулированное видение будущего является консолидирующим фактором. Единство целей группы и каждого ее члена, приоритет целей группы над целями индивидов являются залогом успешности совместной деятельности, приведения в действие группового потенциала и достижения экстраординарных результатов. Цели, отвечающие требованиям SMARTER, выглядят вполне убедительно и обоснованно, имеют больше шансов на понимание, осознание их важности и достижимости, чем цели, не отвечающие этим требованиям, а следовательно, у целей, имеющих все качества SMARTER, больше шансов и на то, что все члены команды будут их разделять.

### 6.2.2. Общая ответственность

Члены команды должны осознавать, какие формы ответственности возложены на каждого из них и на всю команду. Лидер должен добиваться восприятия ответственности членами команды как осознанной необходимости, разрабатывать и обеспечивать соблюдение справедливых норм, фиксирующих и подкрепляющих ответственность, стимулировать соблюдение норм и накладывать санкции за их несоблюдение.

**Ответственность** – право и обязанность отвечать за свои поступки и действия, взятые на себя обязательства. Различают юридическую, административную, материальную, уголовную и другие виды ответственности.

**Административная ответственность** – ответственность физических и юридических лиц за совершение административного правонарушения; одна из форм юридической ответственности, менее строгая, чем уголовная ответственность. Регулируется Кодексом РФ об административных правонарушениях.

<sup>1</sup> Каунт Д. Подними свою самооценку. СПб., 2003.

ответственность, возникающая в связи с причинением имущественного вреда одним лицом другому в результате гражданского правонарушения (деликта). Регулируется Гражданским кодексом РФ, статья 1064 которого гласит, что вред, причиненный личности или имуществу гражданина, а также вред, причиненный имуществу юридического лица, подлежит возмещению в полном объеме лицом, причинившим вред. Законом или договором может быть установлена обязанность причинителя вреда выплатить потерпевшим компенсацию сверх возмещения вреда.

**Деликт** (от лат. *delictum* – нарушение, вина) – то же, что проступок (гражданское, административное, дисциплинарное правонарушение); сам термин «деликт» не применяется в российском законодательстве, но широко используется в научно-правовой литературе. В значительной степени совпадает с понятием «правонарушение». Ответственность за правонарушения регулируется Уголовным кодексом РФ, который, согласно статье 2, «устанавливает основание и принципы уголовной ответственности, определяет, какие опасные для личности, общества или государства деяния признаются преступлениями, и устанавливает виды наказаний и иные меры уголовно-правового характера за совершение преступлений»<sup>1</sup>.

**Дисциплинарная ответственность** – одна из правовых форм воздействия на нарушителей трудовой дисциплины. Вид юридической ответственности (наряду с уголовной, административной, гражданско-правовой). Заключается в наложении дисциплинарных взысканий. Статья 192 Трудового кодекса РФ «Дисциплинарные взыскания» гласит: «За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: 1) замечание; 2) выговор; 3) увольнение по соответствующим основаниям»<sup>2</sup>.

**Контрактная ответственность** – ответственность, возникающая из-за нарушения обязательств по контракту. Ответственность наступает при опоздании или неисполнении обязательств, если должник не может доказать, что это не его вина. Убытки не подлежат возмещению, если они произошли из-за действия непреодолимой силы. Гражданское законодательство РФ, включая Гражданский кодекс РФ, регулирует неприкосновенность собственности, свободу договора, недопустимость произвольного вмешательства кого-либо в частные дела, необходимость беспрепятственного осуществления гражданских прав, обеспечение восстановления нарушенных прав, их судебной защиты.

**Материальная ответственность** – «обязанность стороны трудового договора возместить ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора. Сторона трудового договора (работодатель или работник), при

<sup>1</sup> Уголовный кодекс Российской Федерации – Федеральный закон от 13.10.1996 № 63-ФЗ.

<sup>2</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации – Федеральный закон от 30.12.2002 № 197-ФЗ.

чинившая ущерб другой стороне, возмещает этот ущерб в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами». Материальная ответственность стороны трудового договора наступает за ущерб, причиненный ею другой стороне этого договора в результате ее виновного противоправного поведения (действий или бездействия), если иное не предусмотрено настоящим Кодексом или иными федеральными законами. Может наступить наряду с дисциплинарной ответственностью.

### 6.2.3. Социально-психологический климат

**Социально-психологический климат (СПК)** – это преобладающая в данной группе эмоциональная атмосфера, включающая настроения, переживания людей, их отношения друг к другу, к работе и проч. Социально-психологический климат оказывает влияние на деятельность членов группы, осуществление основных ее функций, образ жизни людей, их самочувствие, работоспособность и уровень самореализации<sup>1</sup>. Он отражает характер ценностных ориентаций, межличностных отношений и взаимных ожиданий в группе, зависит от среды и уровня развития коллектива. Различают благоприятный и неблагоприятный, здоровый и нездоровый СПК.

**Благоприятным с точки зрения организации является СПК** такого коллектива, ценности и отношения в котором вполне отвечают задачам организации: у его членов достаточно развита потребность в труде на благо организации; межличностные отношения способствуют достижению высокой продуктивности и соответствию требованиям и ожиданиям организации.

**Благоприятным с точки зрения общества является СПК** такого коллектива, ценности и отношения в котором вполне отвечают задачам общества.

**Благоприятным с точки зрения членов группы СПК** является такой, ценности и отношения в котором вполне соответствуют потребностям и ожиданиям работников.

Поскольку потребности и ожидания работников, социума и организации всегда субъективны, а очень часто различны, проблема их взаимоувязки, согласования, нахождения возможностей для сотрудничества при сохранении направленности на достижение целей организации и общества (что тоже не всегда совпадает) выглядит крайне сложной и не имеющей однозначных и универсальных решений. Обычно благоприятный СПК соотносят с взаимным доверием и уважением членов группы друг к другу, взаимной информированностью по важным вопросам, взаимовыручкой и коллективной, и взаимной ответственностью за общее дело.

Признаками благоприятного психологического климата являются также высокая требовательность членов коллектива друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении различных сторон работы коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных; удовлетворенность каждого принадлежностью к коллективу; высокая степень эмоциональной и поведенческой включенности и взаимопомощи в случае возникновения различных трудностей

<sup>1</sup> См.: Социологический энциклопедический словарь – редактор-координатор – академик РАН Г. В. Осипов. С. 126.

совместности за состояние дел в коллективе каждым из его членов<sup>1</sup>.

Напротив, если преобладают рвачество в труде (побольше взять от общества, поменьше ему дать), неуважение к товарищам, равнодушие и черствость в общении, взаимное укрывательство, невынесение «сора из избы» и т.п., то налицо **неблагоприятный СПК**.

Нередки случаи **неустойчивого СПК**, когда глубокий интерес к содержанию труда сочетается с равнодушием и черствостью в общении и т.д. Специфической сферой проявления СПК служат отношения между руководителем и рядовыми членами коллектива, стиль руководства и лидерства в коллективе. Руководитель обязан обеспечить формирование благоприятного СПК, используя методы социального управления, преодоления конфликтов и развития сплоченности коллектива: комплектование коллектива с учетом психологической совместимости его членов, методы социально-психологического тренинга, деловую игру и др.<sup>2</sup> Проблемой является СПК девиантных или частично девиантных групп, проявляющих (при благоприятно оцениваемом членами группы СПК, высокой сплоченности и совместимости) такие качества, как групповой эгоизм, групповая агрессия, группизм, иждивенчество.

#### 6.2.4. Совместимость членов группы

В социологии труда *совместимость* определяется как психологический фактор сплочения коллектива, понимаемый как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого и проявляющееся во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу<sup>3</sup>.

**Групповое единomyслие** — совпадение норм и правил поведения, выработка и признание большинством членов группы общего мнения, общих ценностей, правил и норм поведения. Групповое единomyслие направлено на упрочение психологического единства членов группы, стабилизацию, упорядочение межличностных отношений и взаимодействий. Крайняя форма единomyслия — явление группового мышления, или группизма, когда в угоду душевной гармонии приносится в жертву забота о высоких производственных результатах, цели сохранения единomyслия становятся выше целей достижения высоких производственных результатов.

**Солидарность** — единство убеждений и действий, взаимопомощь и поддержка членов социальной группы, основывающиеся на общности интересов и необходимости достижения общих групповых целей, совместная ответственность.

Можно различить такие виды совместимости:

— *физическая* (по силовым параметрам, по выносливости);

<sup>1</sup> Дикарева А. А., Мирская М. И. Социология труда. М., 1989. С. 229–230.

<sup>2</sup> Краткий словарь по социологии / под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Давидиш. М., 1989. С. 114.

<sup>3</sup> См.: Дикарева А. А., Мирская М. И. Социология труда. С. 230.

*психофизиологическая* (связана с синхронностью индивидуальной психической деятельности работников, с равным уровнем развития таких психических процессов, как восприятие, внимание, мышление; предполагает совместимость по параметрам анализаторных систем, таких как зрительная, обонятельная, осязательная, слуховая, по их чувствительности);

– *психологическая* (оптимальное сочетание личностных психологических свойств: черт характера, темперамента, способностей);

– *социальная* (по качествам, связанным с взаимодействием: коммуникативность, вкусы, пристрастия);

– *социально-идеологическая* (по идейным взглядам, социальным ценностям, установкам);

– *профессионально-квалификационная*.

Кроме того, работники могут быть совместимы в той или иной степени по своим коммуникативным качествам, творческому потенциалу, культуре, национальности, полу, возрасту, языку. Совместимость не является синонимом совпадения: совместимыми в работе могут быть люди разного возраста, убеждений, вероисповеданий и т.п.

Возможные издержки высокой степени совместимости, девиации группового и индивидуального поведения, такие как конформизм, группизм, девиации, групповой эгоизм.

### 6.2.5. Сплоченность группы

**Социальная сплоченность** – степень интеграции группы, общности или общества, включающая:

– уровень единства ценностных ориентаций;

– уровень прочности межличностных взаимоотношений;

– уровень согласованности поведения членов группы, общности или общества.

**Групповая сплоченность** – показатель отношений в группе, характеризующий:

– преданность ее членов друг другу и группе в целом;

– их готовность пожертвовать своими интересами ради других членов группы.

Характерным признаком **сплоченного коллектива** является степень интеграции группы, коллектива, который включает:

1) уровень ценностно-ориентационного единства;

2) прочность межличностных взаимоотношений;

3) согласованность поведения членов группы, коллектива в основных сферах деятельности;

4) общность интересов;

5) общность норм поведения.

Важно определить направленность деятельности и сплоченности команды: объект, предмет сплоченности, за кого, против кого, вокруг чего, ради чего.

Еще ряд признаков сплоченного коллектива:

1) стабильность его состава; низкий уровень текучести;

в рабочее и нерабочее время;

3) низкий уровень конфликтности, несогласие локализуется только в процессах, связанных с решением производственных задач и успешно преодолевается демократическим путем;

4) высокий уровень трудовой дисциплины и общественной активности. Низкие показатели нарушения трудовой дисциплины, прогулы, опоздания, абсентеизм и т.п.;

5) стабильно высокие производственные показатели;

6) возникновение чувства «мы — группа» в отличие от «они — другие группы», «они — члены других групп»;

7) наличие коллективного самосознания, т.е. осознания коллективом самого себя как общности («мы»), осознание членами коллектива своей принадлежности к нему, отличия данного коллектива от других.

Росту сплоченности группы способствует разделяемое и желаемое всеми ее членами будущее группы, совместное достижение общей группной цели, наличие общих интересов, а иногда и врагов. Группа должна понять, что в совместных усилиях каждый в конечном счете может получить больше, чем в одиночку. Это касается политических, экономических и психологических аспектов. В частности, группа может обеспечить чувство принадлежности, защищенности, опоры, обладания высоким статусом. Такие большие группы, как народы, их лидеры сплывали, призывая к светлому будущему и рисуя радужные картины такого будущего, общего блага, а также формируя образ общего врага, вовлекая людей в совместную деятельность, создавая коллективную ответственность.

Немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг<sup>1</sup> приводят перечень мер, способствующих усилению сплоченности группы. Эти рекомендации нельзя рассматривать как некое универсальное средство, знание их не заменяет скрупулезной работы по исследованию факторов и причин того или иного группового поведения, поскольку и группы, и онтогенез групп, и ситуации, в которых они находятся, уникальны. Тем не менее приводимые правила могут дать направление исследованиям, размышлениям, показать некоторый инструментарий, приемлемость которого в конкретном случае полезно рассмотреть. Собственно, такое отношение должно быть и к любому другому набору правил, рекомендаций, советов.

Итак, для укрепления групповой морали, цементации группы немецкие ученые дают следующие советы.

1. Помогите группе испытать общий успех.

2. Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего к лидеру.

3. Развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некоей особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя большой потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающиеся в совместной работе.

<sup>1</sup> Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990. С. 171.

4. Познавательность и творчество группы принадлежат к группе доставляют радость, отвечала мотивации к принадлежности, уважению, самоуважению, престижу.

5. Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед ней задач.

### 6.2.6. Разнообразие как фактор эффективности группы, команды

Разнообразие — сложное системное явление, отражающее уникальность каждого человека как большой и сложной биосоциальной системы. Уникальность составляет неповторимость, индивидуальность личности и присуща каждому индивиду. Мы говорим о разнообразии внешности, физиологических характеристик, разнообразии личностных свойств и качеств, поведения, мнений и т.п. Обобщая, можно сказать, что в рабочей группе обычно имеют место различия в уровне развития трудового потенциала и его элементов, в культурном развитии, личностные различия, половозрастные различия, социальные различия, различия в образовании, квалификации, составе компетенций, различия в части демографических характеристик и др. Очень важным является культурное разнообразие, отражающее различие взглядов, подходов, точек зрения на явления, объекты, предметы. Команды, которые состоят из сотрудников, имеющих различные точки зрения и культурные ценности и происходящих из различных социальных групп, способны создавать широкий спектр полезных идей, что побуждает даже осторожных людей высказывать свое мнение. Кроме того, разнообразие стимулирует конструктивные конфликты, что усиливает творческое начало и повышает эффективность и качество принимаемых решений. В трудовом коллективе имеет место разнообразие трудовых потенциалов и элементов трудового потенциала: психофизиологического, личностного, профессионально-квалификационного, творческого, нравственно-мотивационного, лидерского, коммуникативного, административного, в части уверенности в себе и энергичности, в части гибкости, способности развиваться. Очень важным является культурное разнообразие, отражающее различие взглядов, подходов, точек зрения на явления, объекты, предметы. При этом внутри каждого из элементов трудового потенциала имеет место множество аспектов, характеристик, параметров, которыми пользуются люди для описания и определения разнообразия. Так, в аспекте психофизиологического потенциала можно, в зависимости от степени важности, которая им придается, акцентировать внимание на физической силе, выносливости, степени чувствительности к факторам внешней среды, общем состоянии здоровья, характеристиках зрения, обоняния, осязания и других анализаторных систем, стрессоустойчивости и типе переживаемого стресса и т.п.

Давно известно, что взаимодействие команд, включающих представителей различных функциональных сфер, помогает устранению проблем и принятию решений. В настоящее время общепризнанно, что **мультикультурные команды**, состоящие из представителей многих культур, т.е. людей, имеющих различные национальные, расовые, этнические и культурные



характеристики, обладают значительным творческим и инновационным потенциалом. Такие команды высоко ценятся на современных глобальных рынках. Как показывают исследования, команды, имеющие разнообразный состав, генерируют большее количество альтернатив и чаще предлагают инновационные решения, чем однородные команды. Команды, которые состоят из сотрудников, имеющих различные точки зрения и культурные ценности и происходящих из различных социальных групп, способны создавать широкий спектр полезных идей, что побуждает даже осторожных людей высказывать свое мнение. Кроме того, разнообразие стимулирует конструктивные конфликты, что усиливает творческое начало и повышает эффективность и качество принимаемых решений.

В последнее время в зарубежных компаниях растет число социальных групп, которые объединяют людей, столкнувшихся с определенными карьерными препятствиями. Такие группы могут включать afroамериканцев, латиноамериканцев, американских индейцев, азиатов, женщин, представителей сексуальных меньшинств, инвалидов. Социальные группы способны оказывать значительную помощь в поддержании разнообразия рабочей силы. В общем, можно сказать, что члены социальных групп более уверены в себе и более оптимистично оценивают возможности карьерного роста по сравнению с теми представителями меньшинств, которые не входят в состав социальных групп и не получают от них поддержки<sup>1</sup>.

### **6.3. Динамика группы, понятие «команда», факторы и этапы превращения группы в команду**

*Команда* (франц. *commande*): 1) устное приказание командира (начальника) в краткой форме, определенной воинскими уставами; 2) воинская организация от 3 человек и более для выполнения определенных обязанностей по службе или каких-либо работ; 3) спортивный коллектив<sup>2</sup>.

Любая команда представляет собой группу. Группа становится командой, как только она достигает степени сплоченности, достаточной для достижения основополагающей цели. Это предполагает процесс *проектирования организации*, в результате которого определяются эффективные модели распределения задач, принятия решения и обмена информацией. Переход групп на уровень команд, таким образом, является результатом процесса обучения или, другими словами, результатом *организационного развития*. Группа становится эффективной командой, используя свой собственный приобретенный опыт, придерживаясь организационных моделей и схем<sup>3</sup>.

«Команда — это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

<sup>1</sup> См.: Дафт Р. Менеджмент. С. 518–520.

<sup>2</sup> См.: Большой энциклопедический словарь. С. 553.

<sup>3</sup> См.: Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула и М. Уорнера. С. 96–98.

- эффективное конструктивное межличностное взаимодействие;
- профессионализм каждого сотрудника;
- положительное мышление, а следовательно - ориентация на общий успех:

- способность согласованно работать на общий результат;
- нефиксированное, гибкое и мобильное распределение функций между членами команды»<sup>1</sup>.

На основе рассмотрения многочисленных определений понятия «команда», считаем наиболее адекватным следующее.

**Команда** -- это группа в организации, достигшая высокого уровня развития и продуктивности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное и экономичное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды. Деятельность команды сопровождается почти постоянным проявлением синергетического эффекта.

Такое определение, конечно, больше соответствует понятию «команда мечты», но именно к формированию такого уровня команды должен стремиться и обычно стремится любой лидер. В «команде мечты» практически полностью реализуется групповой потенциал, а ее деятельность как единства, как правило, намного более продуктивна, чем у «просто команды», при этом успехи и достижения имеют постоянный характер, а «срывы» случайны.

Признаки команды связаны со стадией развития группы-команды, т.е. на каждом этапе развития они разные.

Предлагаем на рис. 6.1 трактовку стадий развития и особенностей группы на каждой стадии, базирующуюся на концепции Б. В. Такмана (*Tuckman B. W.*).

На стадии упорядочивания группа начинает превращаться в команду; основным признаком этого -- появление синергетического эффекта. На каждом этапе развития в силу внешних или внутренних причин команда может утратить продуктивность (ее могут распустить в связи с завершением работы, либо она может развалиться в связи с негативными внутренними процессами). При поддержке и грамотном лидерстве команда может избежать стадии бурления и сохранять высокую продуктивность достаточно длительное время.

Приведем в табл. 6.1 некоторые характеристики группы на разных этапах ее развития<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Зинкевич-Евстигневская Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигневской. СПб., 2004. С. 17 -18.

<sup>2</sup> См.: Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Норнера. С. 107-108.

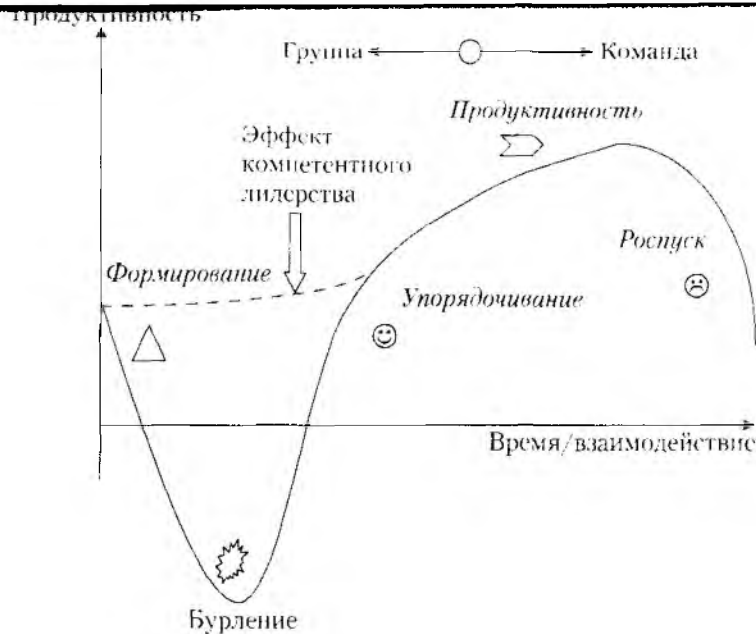


Рис. 6.1. Схема развития команды по Такману

Таблица 6.1

**Характеристика этапов существования группы (команды) по Такману и основные формирующие задачи лидера**

Стадия существования	Задачи и проблемы членов группы	Поведение членов группы	Социальные контакты	Задачи лидера и конечные результаты их решения
Формирование	Понять основания для совместной работы. Устранить сомнения, опасности	Вежливое ожидание, независимость	Пары, тройки	Завоевание доверия, прояснение событий, внесение ясности (миссия, видение будущего, цели, проблема их разделения всеми членами группы, правила поведения)
Бурление	Самоопределение, установление статуса и роли, достижение и демонстрация индивидуальных результатов, получение первых оценок	Межличностные конфликты по поводу прав и ответственности, статуса и роли	Конфликты между подгруппами, межличностные, с лидером	Сглаживание конфликтов, обучение, борьба против клики, цельность и открытость дискуссиям, меры для усиления сплоченности (своевременная диагностика конфликтов, развитие взаимопонимания и диалога, установление статусов и ролей, индивидуальный подход)

Стадия существования	Задачи и проблемы членов группы	Поведение членов группы	Социальные контакты	Задачи лидера и конечные результаты их решения
Упорядочивание	Обмен информацией, формирование норм, правил поведения	Признание других, начало сотрудничества, разделение ответственности, получение удовольствия от совместной работы	Групповая работа, борьба с лидером за независимость и свои групповые нормы и правила (в отличие от организационных и личностных)	Поощрение формирования новых стандартов поведения в разумных пределах
Продуктивность	Решение задач, высокая производительность	Стремление к улучшениям, положительная оценка деятельности и самооценка	Всеобщие, ответственность за поведение, собственные согласованные роли	Собственная согласованная с командой роль лидера (учет возможностей субститутов лидерства, лидерство по ситуации)
Роспуск	Завершение и фиксация выполнения задач, в случае необходимости дальнейшего существования группы — изменение задач, возможный возврат на предыдущие стадии	В случае продолжения работы группы изменение состава, задания	Воспоминания о прошлом, планы на будущее. Новички: новые идеи и правила	Понять свою роль и способствовать либо сохранению, либо минимально болезненному роспуску команды

Обращаем особое внимание на стадию бурления как наиболее опасную для будущего группы: группа занимается разбором конфликтов, определением статусов ее членов, социально-психологический климат может расцениваться как отрицательный, не соответствующий духу настоящей команды, в связи с чем снижается продуктивность. Возможен крах группы или принятие радикальных мер организационного характера, вплоть до трансформации состава группы (во время знаменитого Хоторнского эксперимента двух строптивых и амбициозных работниц экспериментальной бригады руководители эксперимента не смогли увлечь общими целями, уволили и заменили двумя покладистыми).

ганье этапа бурления, ускорение перехода к высокой продуктивности. Компетентное руководство способно существенно сгладить негативные последствия этапа бурления. Руководитель должен заниматься диагностикой и профилактикой негативных форм поведения команды, таких как переориентация команды на собственные цели, замена организационных целей групповыми, различного рода иные девиации.

Как мы видим, поведение лидера должно быть гибким и соответствовать актуальным потребностям возглавляемой им команды. Роль лидера в команде может не принадлежать кому-то на постоянной основе, а передаваться самому компетентному участнику на данном этапе работ. Так, команда строителей здания может передавать бразды правления на разных этапах реализации проекта наиболее компетентным работникам по исполнению текущего этапа: выем грунта, фундаментные работы, возведение стен, кровельные работы, отделочные, монтаж оборудования.

**Типы команд по Бауэру:** оперативные команды, возглавляемые лидером, и лидерские команды, в которых лидер является первым среди равных.

Оперативные команды — небольшая группа людей (обычно не более 20 человек), чьи умения и навыки дополняют друг друга и направлены на общую цель, за достижение которой они несут взаимную ответственность. Первый этап создания такого типа команды — выбор руководителя, а руководитель назначает своего представителя, ответственного за работу команды, который осуществляет оперативное управление командой (анализ, организация деятельности, решение вопросов и выдача рекомендаций, но ни в коем случае не указаний, членам команды).

Второй этап — формулировка руководителем и его представителем целей и задач команды.

Третий этап — подбор членов команды.

Четвертый этап — доведение до членов команды целей, задач, уставных их обсуждение, поиски согласия и безусловное принятие окончательного варианта и ответственности, выработка правил поведения.

Затем осуществляется полностью самостоятельная работа команды при наблюдении со стороны представителя руководства и оказании необходимой поддержки.

Временные, долгосрочные или постоянные, эти команды могут стать высокоэффективными, позволят раскрыться способностям их членов, расти и развиваться. Эти команды могут стать прекрасной базой для руководителей лидерских команд.

Команды лидеров не выбирают руководителя, но руководители таких команд должны быть настоящими лидерами, способными завоевать доверие и таким образом превращать коллег в своих сторонников. Взаимное доверие между лидером и членами команды способствует открытому общению: все могут свободно высказывать свои мысли и спорить, в том числе с лидером. В команде лидеров нет иерархии — как нет начальников и подчиненных. Все члены команды равны между собой, и только лидер — первый среди равных.

Каждый лидер такого рода команды должен стремиться развивать в себе такие качества, которые показаны выше.

Исходя из собственного многолетнего опыта работы в сфере управленческого консультирования, М. Бауэр выделяет в качестве типов и приводит описание лидерских операционных команд специалистов по финансам, маркетингу, производству, исследованиям и разработкам, поставкам. В качестве лидерских консультационных команд он называет команды специалистов по новым технологиям, компьютерным системам, «быстрому реагированию», охране окружающей среды, правовым вопросам, стратегии<sup>1</sup>.

Особого внимания заслуживают команды председателя совета директоров, от деятельности которых зависит само существование организации<sup>2</sup>.

Формирование сначала оперативных, а затем и лидерских команд в организации приведет к реорганизации компании, при этом каждому будет отведено место либо самостоятельного лидера, либо лидера команды, либо члена лидерской команды, либо члена рабочей группы, возглавляемой лидером. Перераспределение коснется всех, включая заводских рабочих и линейный персонал<sup>3</sup>.

#### 6.4. Личность и группа. Роли в группе

Группа устанавливает положение индивида, его статус. Статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль — перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности. Группа как сложная социальная система постоянно функционирует, осуществляет какую-то деятельность, поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых целей и требуется разделение и кооперация функций. Типологий групповых ролей достаточно много, в основе их лежат отношения власти-подчинения или предпочтения-отторжения.

Роли в группах можно разделить на продуктивные, социальные, контрпродуктивные. Такая типология ролей приводится в книге Д. Вэттена и К. Кэмерон<sup>4</sup>. Эти авторы отмечают, что улучшению производственных показателей команды содействуют два типа ролей: роли, способствующие выполнению задания (ориентированные на задачу), и роли, направленные на формирование отношений (ориентированные на отношения). Членам команды можно исполнять обе роли одновременно, и потому они имеют тенденцию вносить в одно направление больший вклад, чем в другое. Кто-то в большей степени сосредоточен на выполнении задания, кто-то — на взаимоотношениях в команде. Роли, ориентированные на задачу, связаны с выполнением задания и достижением поставленных перед командой результатов или целей. Реализация ролей, ориентированных на задачу, позволяет двигаться к поставленным целям быстро и эффективно. Роли, ориентированные на вза-

<sup>1</sup> Бауэр М. Курс на лидерство. С. 100—115.

<sup>2</sup> Там же. С. 89—94.

<sup>3</sup> Там же. С. 98.

<sup>4</sup> См.: Вэттен Д. А., Кэмерон К. С. Развитие навыков менеджмента. С. 599—604.

взаимоотношений внутри команды. Они помогают членам команды чувствовать себя хорошо друг с другом, получать удовольствие от работы в команде.

Непродуктивные роли препятствуют команде или ее членам достигнуть максимального успеха и могут полностью подорвать мораль и единство команды, вследствие чего их принято именовать блокирующими.

Общая идея комплектования команд в ролевых подходах заключается в том, чтобы определить, кто из команды мог бы выполнять какие роли с максимальной эффективностью, и сделать так, чтобы выполнять все роли, необходимые для эффективной деятельности (табл. 6.2). Список ролей может варьироваться у различных исследователей и даже у одного и того же автора на разных этапах его творчества. Однако самое важное то, чтобы подобный список позволял сформировать команду по принципам взаимодополнительности, определить сильные и слабые стороны такой команды, позиционировать ее членов и определить возможности и направления саморазвития.

Таблица 6.2

**Командные роли (модель Р. Белбина)**

Категории	Роли и их описание — вклад командной роли	Слабые стороны
Менеджеры- трудяги	<b>Реализатор (РЕ) Company Worker</b> Претворяет идеи в практические дела. Человек, берущийся за работу, которую не сделает никто другой. Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроверенным идеям, медленно реагирует на новые возможности
	<b>Контролер (КН) Completer / Finisher</b> Доводит деятельность до продукта. Избавляет команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездействием. Выявляет требующие внимания и «узкие» аспекты деятельности. Стремится получить наилучший результат из возможных	Склонен беспокоиться по поводу мелочей. Неохотно делегирует полномочия, может быть чрезмерно придиричив
Лидеры	<b>Ведущий (ВД) Chairman</b> Распределяет задачи. Не доминирует над членами команды, но точно чувствует, когда нужно делегировать ответственность в группу, а когда принять на себя. Работает с талантливыми людьми, а не борется против них	Обычный с точки зрения интеллекта и способностей. Лидеры ВД и МТ не могут комфортно действовать в одной команде
	<b>Мотиватор (МТ) Shaper</b> Зачинщик мероприятий, постоянно тянет команду за собой. Соревнуется, бросает вызов, беспокоит, вытаскивает группу из рутины. Азартен, часто достигает очень высокого темпа, использует разнообразные подходы к делу	Склонен к раздражительности, нетерпеливо, разочарован, подозрителен. Задает чувства других людей

Категория	Роли и их описание — вклад командной роли	Слабые стороны
Интеллектуалы	<b>Аналитик (АН) Monitor Evaluator</b> Независим, беспристрастен, проинципиален, редко ошибается. Привержен лучшей идее, а не своей собственной. Стратегично мыслит. Обладает высоким уровнем интеллекта, способен оценить конкурирующие предложения	Отсутствие вдохновения и способности побуждать других к действиям, слабая ориентация на личный успех
	<b>Генератор идей (ГИ) Plant</b> Выдвигает новые идеи, креативен, талантлив, обладает высокой нестандартностью и гибкостью мышления, устремлен к творчеству. Ценит интеллект и оригинальность. Привержен своим идеям. Склонен к интроверсии	Недооценивает практические детали. Бюрократические документы считает посягательством на свою свободу
Переговорщики	<b>Гармонизатор (ГМ) Team Worker</b> Ориентирован внутрь команды, умеет слушать. Разряжает обстановку, сглаживает противоречия между «трудными» личностями и помогает им конструктивно сосуществовать в одной команде, направляя их в конструктивное русло	Может проявлять перешпательность в решающие моменты. Легко поддается влиянию. Говорит меньше других
	<b>Изыскатель (ИС) Resource Investigator</b> Обнаруживает новое во внешней среде и сообщает команде об идеях, разработках и ресурсах за пределами группы. Налаживает полезные внешние контакты и проводит переговоры. Проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность

То, насколько успешно человек справится с той или иной командной ролью, определяется его установками и способностями. С точки зрения модели Белбина, к командной работе способен не каждый, примерно для 30% не удастся подобрать командную роль -- это люди, более эффективные в индивидуальном режиме. Те же, кто склонны к командной работе, могут иметь две-три сильные командные роли, из которых они имеют возможность выбирать, и две-три роли, которые у них «выпадают» полностью (здесь человеку целесообразно искать партнеров по принципу взаимодополнения).

## 6.5. Правила поведения в группе. «Кодекс Грейса»

Основой построения правил поведения в группе может служить так называемый «Кодекс Грейса». Г. П. Грейс и Дж. Лич выдвигают два основных принципа любого общения. Это **принцип кооперативности** и **принцип вежливости**.



1. Первый постулат количества: твоё высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется.
2. Второй постулат количества: твоё высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется.
3. Первый постулат качества: старайся, чтобы твоё высказывание было истинным.
4. Второй постулат качества, развивающий первый: не говори того, что ты считаешь ложным.
5. Третий постулат качества, тоже развивающий первый: не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований (или, пользуясь нашей терминологией, — не используй недостоверных сведений).
6. Постулат релевантности: не отклоняйся от темы (сути дела).
7. Первый (общий) постулат прозрачности: выражайся ясно. Из него следуют еще три.
8. Избегай непонятных выражений.
9. Избегай неоднозначности.
10. Избегай ненужного многословия.

Что касается принципа вежливости, то он (по Личу) предполагает следующие постулаты.

1. Постулат такта: соблюдай интересы других и не нарушай границ их личной сферы. Одним словом, создавай максимум удобств для другого.
2. Постулат великодушия: не затрудняй других, т.е. создавай для себя минимум удобств, а для других — минимум неудобств.
3. Постулат одобрения: минимизируй число отрицательных оценок, стремись к максимально положительной оценке других.
4. Постулат скромности: минимально одобряй себя и максимально критикуй себя исходя из допущения, что ты не прав.
5. Постулат согласия: стремись к максимальному согласию с другими, устраняет возможные разногласия.
6. Постулат симпатии: проявляй к другим максимум доброжелательности.

Можно добавить к перечисленным рекомендациям еще три правила.

1. Правило приоритета: старайся аргументировать не качествами или сложившимся в общественном сознании образом того или иного человека, а его поступками, действиями (не переходи на личности).
2. Правило конкретности: старайся говорить не о действиях вообще, а о конкретном поступке в конкретной ситуации.
3. Правило положительной мотивации: старайся искать в первую очередь позитивные движущие силы поступка («Хотели как лучше, но не получилось лучше, а получилось, как всегда»).

Эти рекомендации только кажутся на первый взгляд очень абстрактными. На самом деле они вполне конкретны и ими нетрудно руководствоваться на практике.

Для выполнения заданий к главе 6 изучите материалы, представленные в Практикуме в рамках темы 6.

1. Проведите в своем трудовом коллективе или в группе коллег, друзей такой эксперимент: вспомните три всем известных продукта и предложите улучшить их качества, свойства с тем, чтобы повысить уровень продаж. Сначала пусть каждый строго индивидуально «напряжет извилины», сформулирует свои предложения, запишет на листке бумаги и спрячет в стол.

Улучшение второго продукта обсуждается методом номинальных групп или «Советник на пять минут», когда записи вариантов совершенствования продукта делаются на общем последовательно передаваемом друг другу листе бумаги (в этом случае каждый видит варианты, предложенные до него, и может развить, улучшить чужие идеи и выдвинуть свои). Тем самым индивидуальные мнения собираются вместе.

Третий вариант обсуждается на основе, например, либо метода брейнсторминга, либо методом фокальных объектов, либо каким-либо другим методом из арсенала лидера.

Методики организации коллективной умственной деятельности, упомянутые выше, можно получить вкратце в процессе изучения следующего раздела данного учебника или из других открытых источников информации.

Обсудите следующие вопросы.

Насколько продуктивнее по количеству предложенных вариантов решения проблемы методы коллективного обсуждения по сравнению с вариантами, сформулированными в режиме индивидуального размышления?

Какой из примененных методов оказался наиболее продуктивным и почему?

Какие чувства вы испытали по отношению к группе и ее отдельным членам в процессе и после достижения совместного результата?

Не было ли споров и эпизодов «перехода на личности» в процессе обсуждения? Если да, то как это отразилось на общем результате и настроении «жертвы» и «обидчика», а также других участниках обсуждения?

Лидер может также провести два тура выдвижения идей по улучшению качества или рамок применения одного и того же продукта: сначала в режиме индивидуального осмысления, затем в режиме активизации коллективной умственной деятельности по любой из методик. Как вариант, можно в процессе обсуждения идей допустить конфликт и оценить его влияние на конечный результат. Желательно, чтобы все члены группы на деле убедились в пользе сотрудничества и позитивного взаимодействия, в высокой продуктивности коллективной деятельности даже в случае недостаточного профессионализма членов обсуждения. Необходимо получить обратную связь, выслушать мнение каждого участника обсуждения. Полезно применить и оценить методики «запуска» креатива, «разогрева» участников обсуждения, достижения драйва, первого напряжения, определить значение эмоций в процессе активизации мыслительной деятельности.

2. Определите вашу склонность к исполнению тех или иных ролей в группе по различным типологиям ролей, например, таким:

- Опросник самовосприятия (опросник Белбина).
- Исследование стиля мышления по Алексееву-Громовой (синтезатор, идеалист, аналитик, реалист, прагматик).
- Методика определения групповых статусов и ролей (социометрия по Морено).
- Типология форм поведения в группе по Р. Бейтсу.
- Техника категориальных наблюдений по Р. Бейтсу.

- Формы поведения, наблюдаемые в группах по Ш. Камерон (с использованием Формы для наблюдения по Ш. Камерон).

3. Рассмотрите и примените в вашей группе инструменты диагностики развития команды по существенным параметрам, например:

- Определение уровня единства установок (аттитюдов) как фактора совместности.
- Методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича.
- Диагностика поведения команды по Кепнеру -- Трежо.
- Континуум социально-психологического климата команд по Д. МакГрегору.
- Диагностика этапа развития команды (по Такману).
- Тест «Определение текущей стадии развития команды (модель Б. Такмана)».
- Рейтинг групповой эффективности по Шейну.
- Оценка зрелости группы по Шейну.
- Исследование социально-психологического климата (экспресс-диагностика) по Власовой.
- Исследование психологической атмосферы в группе по Фидлеру.
- Методика выявления степени интеграции.
- Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе Михалюк-Шалыто.

4. Найдите в литературных источниках и Интернете и проведите в группе игры, требующие совместной деятельности, рассмотрите ситуации, организовав работу таким образом, чтобы повысить продуктивность и улучшить ключевые параметры группы.

## Глава 7

# МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОЛЛЕКТИВНОГО УМСТВЕННОГО ТРУДА

В результате изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- методы и технологии повышения эффективности управления группой работников в ситуации принятия коллективных решений, необходимости проявления коллективного творчества;
- основы наиболее известных методов организации коллективной умственной деятельности:
  - условия и основы организации деятельности группы в случае применения метода брейнсторминга;
  - достоинства и проблемы применения метода синектики У. Гордона;
  - достоинства методов «заочной» коллективной деятельности – метода Дельфи и метода номинальных групп;
  - особенности применения метода фокальных объектов;
  - специфику и обучающий потенциал метода кейсов и метода деловых игр;
  - развивающую направленность метода коучинга;
  - определение и сферы применения функционального анализа;
  - метод Э. де Боно «Шесть шляп»;
  - принципы коллективной мыслительной деятельности;

### **уметь**

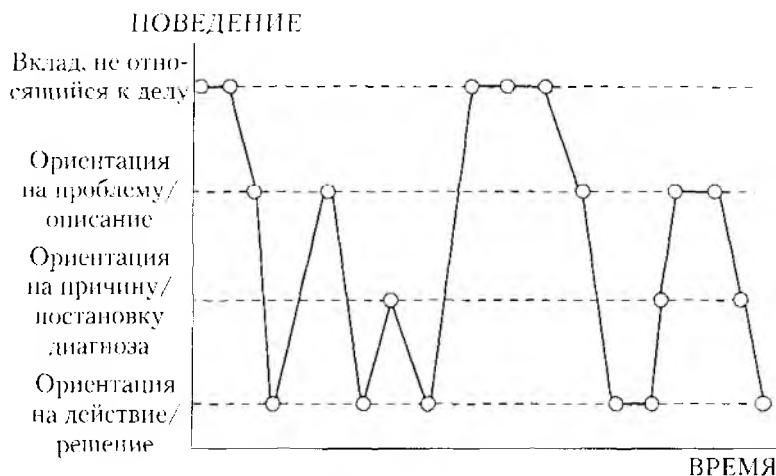
- отбирать и применять наиболее адекватные ситуации методы коллективной мыследеятельности;
- организовывать коллективную мыслительную деятельность с опорой на принципы, соблюдение которых повысит уровень доброжелательности и продуктивности решений;

### **владеть**

- методами анализа ситуации принятия коллективного решения;
- методами выбора наиболее подходящего метода коллективного решения умственных проблем;
- методами осуществления брейнсторминга, методами синектики, фокальных объектов, Дельфи, кейсов, коучинга, деловых игр, функционального анализа, номинальных групп, методом «Шесть шляп».

Большинство методов организации коллективного умственного труда являются одновременно и инструментами, способствующими командообразованию, сплочению команды, достижению ощущения «командной мощи» в решении сложных проблем, осознанию всесторонней пользы работы в команде, и методом вовлечения работников в принятие решений, что способствует росту лояльности работников своей организации.

американские ученые Кешнер и Трежо в ходе экспериментов определили четыре направления активности членов группы, обсуждающей некую проблему, и общую последовательность смены направлений. График хода дискуссии по Кешнеру – Трежо представлен на рис. 7.1.



**Рис. 7.1. График хода дискуссии в группе по Кешнеру – Трежо**

Кружочками отмечены моменты перехода от одного этапа к другому. Чаще всего ведется обсуждение действий по решению проблемы, реже всего внимание группы обращено к диагностике ситуации. Вы видите, как мало внимания уделяется диагнозу и насколько дезорганизованно протекает дискуссия<sup>1</sup>. То, что группа начинает с действий, не относящихся к делу, нельзя однозначно считать негативным фактором. Это можно рассматривать и как недостаток направленности членов группы на дело, и как неорганизованность процесса обсуждения, и как проведение необходимых шагов по взаимознакомлению членов группы и созданию психологической атмосферы, благоприятствующей обсуждению.

В настоящее время известно достаточно большое количество методов организации совместного умственного труда, способствующих проявлению индивидуальной и групповой креативности. Кроме того, применение такого рода методов способствует дисциплине мышления, системному, всестороннему рассмотрению и решению проблем. Владение этими методами позволяет лидеру вывести группу из состояния неопределенности, повысить уровень понимания происходящего и начать анализ ситуации, сформулировать проблему и выдвинуть гипотезы, альтернативы ее решения.

В основе методов должен лежать научный подход к решению проблем, основные этапы которого таковы.

1. Осознание неблагополучия и наличие симптомов, показателей неблагополучия.

<sup>1</sup> *Камрон III. Руководство по MBA. Навыки для получения степени магистра делового администрирования. М., 2007. С. 200.*

ции, объекту, предмету.

3. Осмысление данных, их анализ, сравнение, синтез, обобщение, абстрагирование, классификация, систематизация. Превращение данных в информацию, знание.

4. Формулировка проблемы.

5. Постановка «умных» целей, отражающих ситуацию решения проблемы, и согласование критериев, т.е. ключевых признаков, определяющих состояние решенности проблемы.

6. Выдвижение вариантов решения проблемы и их оценка по выбранным критериям.

7. Разработка плана (проекта) реализации выбранного варианта решения проблемы и его увязка по срокам, ресурсам, исполнителям.

8. Выполнение плана, проекта, контроль за его ходом и внесение коррективов, если это необходимо.

9. Выполнение плана, оценка и интерпретация полученных результатов.

10. Принятие решения относительно степени решенности проблемы и дальнейших действий.

Данный процесс следует рассматривать как итерационный, при котором на каждом этапе в связи с получением новых данных, возникновением новых обстоятельств могут происходить возвраты к предыдущим этапам и переработка планов и даже пересмотр проблемы.

На каждом этапе реализации научного подхода уместно использовать подходящие методы организации коллективной умственной деятельности, используя которые, мы можем достичь несколько целей:

— все работники вовлекаются в коллективный процесс поиска решения, становятся и чувствуют себя участниками проводимых изменений;

— сопротивление изменениям снижается;

— работники ощущают уважение к их мнению, свою значимость для организации;

— коллектив при грамотно организованной совместной работе достигает цели, решив проблему, и осознает свою силу, ценность, а каждый работник -- свою ценность для коллектива и ценность своего вклада;

— работники развиваются, улучшается отношение к труду, организации;

— коллектив сплачивается, повышает продуктивность, проблемы решаются наиболее эффективно.

Такие результаты отнюдь не гарантированы, но их достижение -- цель истинного лидера и организации.

Приведем схему социально-психологических методов формирования команды, о которых лидеру команды следует иметь представление, и в рамках методологии которых следует налаживать деловые коммуникации. Не обязательно лидеру самому владеть этими методами, для этого существует большое количество профессиональных тренеров и методистов, способных провести соответствующую работу на высоком уровне. Лидер же должен уметь установить, полдержка какого рода, в какой области, каких специалистов ему требуется, наладить коммуникации с этими специалистами и согласовать программу работы с группой.

по Т. В. Фоломеевой приведена на рис. 7.2<sup>1</sup>.

Развитие команды (как частный случай развития малой группы) происходит по двум основным осям: инструментальной и социоэмоциональной. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет методологию работы с командой, в соответствии с которой можно провести классификацию основных подходов и методов.

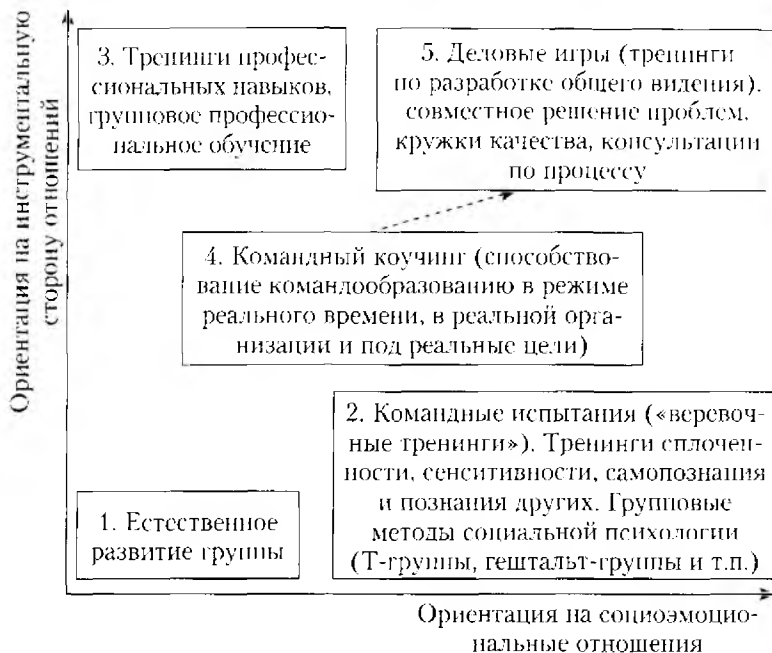


Рис. 7.2. Классификация подходов к командообразованию

Уместно заметить, что в качестве тренингов и коучинга (развивающего консультирования) используются многие методики, известные в менеджменте, например, кружки качества, консультации по процессу, деловые игры, метод кейсов и др.

**Социально-психологический тренинг** — это совокупность методов организации внутригруппового взаимодействия с целью развития личности и совершенствования групповых отношений. Тренинг направлен на развитие коммуникативных способностей индивидов, рефлексивных навыков, умения адекватно воспринимать себя и окружающих<sup>2</sup>.

**Веревоочный курс** или **веревоочный тренинг** — активный тренинг, направленный на улучшение навыков командного взаимодействия, командообразование, личностное самопознание и развитие. В качестве снаряжения для проведения веревочного курса часто используется альпинистское снаряжение (веревки, карабины, страховочные системы), что и дало название программе.

<sup>1</sup> Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М., 2006. С. 294–295.

<sup>2</sup> См.: Социологический энциклопедический словарь / редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. С. 375.

Мы упоминали о трех группах методов организации продуктивного совместного умственного труда.

1. Методы психологической активизации мышления.
2. Методы систематизированного поиска.
3. Методы направленного поиска.

К методам психологической активизации мышления можно отнести: мозговой штурм, обратную мозговую атаку, корабельный совет, аналогии, синектику, конференцию идей.

Методы систематизированного поиска включают: списки контрольных вопросов, оператора РВС (т.е. размер, вес, стоимость), морфологический анализ, функциональный анализ, функциональный метод проектирования Мэтчетта, метод фокусных объектов, метод гирлянд ассоциаций и метафор, метод многократного последовательного классифицирования, метод синтеза оптимальных форм.

К методам направленного поиска относятся: функционально-стоимостной анализ (ФСА), функционально-физический метод поискового конструирования Р. Колера, теория и алгоритм решения изобретательских задач Г. С. Альтшуллера (ТРИЗ и АРИЗ).

Каждый из методов имеет целью облегчить поиск решения творческих задач по сравнению с методом «проб и ошибок», которым обычно пользуется человек.

Целесообразность применения метода, принадлежащего к той или иной группе, зависит от сложности решаемой задачи, ситуации и компетентности лидера<sup>1</sup>.

В любом взаимодействии, а особенно в ситуации спора, могут возникнуть элементы *деструктивного поведения*. Причины этого — в стереотипно-догматическом мышлении, нетерпимости к чужому мнению, шакомыслию, в таких личностных особенностях, как эгоизм, амбициозность, уверенность в собственной непогрешимости, категоричность суждений, неспособность к сотрудничеству, нежелание поступиться собственными интересами, иногда отсутствие здравого смысла, непонимание реальных процессов, некомпетентность. Проведение дискуссий, деловых игр, рассмотрение деловых ситуаций дает обширную и достоверную информацию о каждом участнике процесса и может служить эффективным средством при отборе, найме и перемещении персонала предприятия, формировании команд.

Описания организации и условий применения этих методов, технологий имеются в многочисленных литературных источниках и Интерпете. Рассмотрим ряд этих методов подробнее.

## 7.1. Мозговой штурм

«Мозговой штурм» как метод коллективного творческого решения проблем предложен А. Осборном (США) в 40-х гг. прошлого века. «Мозговой штурм» является методом коллективного поиска инновационных креативных идей, основная особенность которого заключается в разделении участ-

<sup>1</sup> См. Журавлев В. А. Кошачье глумление... С. 51-54.



и критики идей во времени.

Мозговой штурм (мозговая атака, брейнсторминг) должен иметь четкую цель, включать этапы: молчаливое генерирование идей, неупорядоченное перечисление идей, уяснение идей, голосование и ранжирование значимости идей для достижения цели. *Виды мозговых атак:* прямая, обратная (начинается с критики идей), двойная (число участников превышает оптимальное число вдвое, втрое с соответствующим увеличением и длительностью мероприятия), конференция идей (обычно для 4–12 человек на 2–3 дня), индивидуальный мозговой штурм (сам себе и генератор идей, и критик). Что касается оптимального числа участников мозговой атаки, то здесь мнения специалистов расходятся: кто предпочитает ориентацию на «число Миллера», т.е. 5–9 человек, кто расширяет интервал до 7–15 человек. Этапы проведения мозговой атаки: 1) разбивка группы на генераторов идей и критиков (в процессе работы подгруппы могут меняться ролями); 2) активная деятельность генераторов по выдвижению любых предложений по решению проблемы, формирование массива предложений; 3) активная деятельность критиков по сортировке предложений на удачные, неудачные, спорные; 4) обсуждение спорных предложений; 5) обсуждение принятого набора предложений, их проработка, разработка технико-экономических обоснований, ранжирование по набору существенных преимуществ и недостатков и далее — работа в соответствии со сценарием целевого управления.

Обязательными условиями проведения «мозгового штурма» является создание благоприятных условий для преодоления психологической инерции и боязни высказывать нелепые идеи из-за боязни их критики, привлечение в группу специалистов различного профиля, склонность их к творческой работе. Руководителем группы (ведущим) должен быть лидер, сведущий в вопросах организации коллективного творчества.

Итак, вкратце: «Мозговой штурм» является методом коллективного поиска инновационных и креативных решений и бизнес-идей.

### Цель метода

Стимулировать группу к быстрому генерированию большого количества разнообразных идей.

Мозговой штурм предусматривает ряд правил.

1. Предлагаемые идеи не критикуются, споры и обсуждения запрещаются.
2. Приветствуются **любые идеи**, в том числе фантастические. Нет плохих идей.
3. Поощряется усовершенствование чужих идей.
4. Идеи излагаются кратко.

Главная цель — получить как можно больше идей.

### План действий

- Отобрать группу лиц для генерации идей и группу лиц для оценки идей.

- Четкое формулирование проблемы.
- После окончания заседания «генераторов» идеи рассматриваются группой экспертов.

Достоинства метода: незначительные затраты времени; универсальность; эффективность при решении организационных проблем.

«Мозговой штурм» может рассматриваться как базовый для многих других методов, использующих принципы и элементы технологии мозгового штурма.

Одной из разновидностей «мозгового штурма» является «**Обратная мозговая атака**». Здесь процесс поиска решений разделен на три этапа. На первом этапе осуществляется критика исследуемого объекта, проекта, чтобы выявить все возможные его недостатки. На основании этих недостатков формулируются задачи по совершенствованию объекта. Вторым и третьим этапом являются этапы обычного «мозгового штурма». Таким образом, отражая более полно недостатки объекта, удастся находить большее число идей по его совершенствованию.

## 7.2. Метод синектики У. Гордона

Приемы использования **аналогий** позволяют стимулировать извлечение из памяти участников обсуждения интересные и зачастую неожиданные для самих участников фрагменты информации, хранящиеся в сознании мертвым грузом и слабо связанные с повседневной деятельностью. Ассоциативный принцип компоновки информации в памяти человека позволяет при возникновении некой ассоциации получить доступ ко всему блоку информации, связанному с этой ассоциацией. Наиболее интересным методом, использующим аналогии, является «**Синектика**», или «соединение несоединимого» – метод, предложенный У. Гордоном (США) в 1952 г. Он основан на свойстве человеческого мозга находить подчас неожиданные и оригинальные связи между словами, понятиями, чувствами, мыслями, впечатлениями, т.е. устанавливать ассоциативные связи. Это приводит к тому, что отдельное слово, наблюдение и т.п. могут вызвать в сознании воспроизведение пережитых ранее мыслей, ощущений и «включить» богатую информацию прошлого опыта для решения поставленной задачи. Аналогия является хорошим возбудителем ассоциаций, которые в свою очередь стимулируют творческие возможности. Поощряются также словесные ассоциации, такой разброс исходных элементов для сравнения, которые могут показаться неправомерными. Известно много примеров аналогий, среди которых можно отметить следующие.

- *Прямая аналогия*, в соответствии с которой осуществляется поиск решений аналогичных задач, примеров сходных процессов в других областях знаний, чтобы попытаться в дальнейшем адаптировать эти решения к собственной проблеме.

- *Личная аналогия* предлагает представить себя тем объектом, с которым связана проблема, и попытаться рассуждать о «своих» ощущениях и путях решения проблемы.

задачи пользуются образами, сравнениями и метафорами, отражающими ее суть. Использование символической аналогии позволяет более четко и лаконично описать имеющуюся проблему.

• *Фантастическая аналогия* предлагает ввести в задачу фантастические средства или персонажи, выполняющие то, что требуется по условиям задачи. Смысл этого приема заключается в том, что мысленное использование фантастических средств часто помогает обнаружить ложные или избыточные ограничения, которые мешают нахождению решения проблемы.

Метод предполагает разделение участников обсуждения на две группы: первая состоит из генераторов идей, синекторов, «затравщиков», причем иногда не ставится даже четкая цель в расчете на появление совершенно оригинальных предложений, из сферы смежных, а иногда и далеких областей знаний, а вторая группа состоит из экспертов, которые после выдвижения массы идей генераторами производят осмысление и отбор идей. Синекторы — это обычно наиболее активные члены группы, имеющие эрудицию и собственную позицию. Организаторы дискуссии должны обеспечить обстановку доброжелательности, сотрудничества, направленности на предмет, а не на личности. Процесс поиска решения в такой группе и его нахождение обычно обеспечивают высокое удовлетворение трудом и способствует сплочению коллектива и повышению его продуктивности.

Для успешного использования аналогий в решении творческих задач требуется специальная подготовка, а также способность человека к фантазии и образному мышлению.

### 7.3. Метод фокальных объектов

**Метод фокальных объектов** близок к методу синектики, это метод поиска новых идей путем присоединения к исходному (находящемуся в фокусе внимания, фокальному) объекту свойств или признаков случайных объектов.

#### Цель метода

Совершенствование объекта за счет получения модификаций объекта с неожиданными свойствами.

#### План действий

- Выделить объект, уточнить цель.
- Выбрать 3—4 случайных объекта.
- Выписать для каждого из них несколько характерных признаков (свойств).
- Полученные признаки перенести на фокальный объект — получить новые сочетания.
- Новые сочетания развить путем свободных ассоциаций. Зафиксировать все интересные идеи.
- Оценить новые идеи с точки зрения реализации.



Рис. 7.3. Пример реализации метода фокальных объектов

Говорят, что попытки сравнения свойств таких несовместимых «объектов», как чайник и кот, привела к рождению идеи «мяукающего» чайника, т.е. чайника со свистком.

Существуют также методы психологической активизации творческого мышления, используемые *при индивидуальном поиске новых решений*.

К таким методам относится, например, «**Оператор РВС**». Суть метода заключается в мысленном изменении условий решаемой задачи. Предлагается рассмотреть задачу при мысленном изменении от нуля до бесконечности сначала размера совершенствуемого объекта, а затем временных и стоимостных факторов. В результате существенным образом изменяются представления о решаемой задаче, и могут появиться совершенно неожиданные идеи, навеянные новым взглядом на проблему.

<sup>1</sup> URL: <http://triz.74211s030.edusite.ru/p8aa1.html> (дата обращения: 21.11.2013)

Данный метод — один из инструментов выбора и оценки решения.

### Цель метода

Получение согласованной информации высокой степени достоверности в процессе **анонимного** обмена мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения. Метод основан на многократных анонимных групповых интервью.

### План действий

1. Сформировать группу для сбора и обобщения мнений экспертов.
2. Сформировать экспертную группу.
3. Подготовить анкету, указав в ней проблему, уточняющие вопросы, процедуры оценки вариантов, в том числе в баллах.
4. Провести опрос экспертов в соответствии с методикой, предполагающей при необходимости повторение процедуры.
5. Полученные ответы служат основой для формулирования вопросов для следующего этапа.
6. Обобщить экспертные заключения и выдать рекомендации по поставленной проблеме, опираясь на результаты обработки мнений экспертов, данные ими оценки.

### Особенности метода

Прямые дискуссии экспертов заменяются индивидуальными опросами. Собранные варианты ответов подвергаются статистической обработке. Полученные обобщенные ответы передаются каждому эксперту путем личного общения либо по почте с просьбой пересмотреть и уточнить свое мнение. Эта процедура может повторяться несколько раз.

### Достоинства метода

- Способствует независимости мышления членов группы.
- Обеспечивает спокойное и объективное изучение проблем.

### Недостатки метода

- Чрезмерная субъективность оценок.
- Требуется достаточно много времени и организационных усилий.

Метод Дельфи может рассматриваться как способ математической обработки мнений экспертов: каждый из них ранжирует идеи по значимости, присваивает каждому рангу то или иное количество баллов по принятой системе, затем результаты обрабатываются и идея, набравшая наибольшее количество баллов, признается важнейшей.

## 7.5. Деловые игры

Признанными методами совместного решения проблем и активного обучения считаются деловые игры и рассмотрение конкретных ситуаций.

руководителей и управленческого персонала, игровое моделирование процессов управления. Игры могут быть разделены на учебные, производственные и исследовательские, хотя существуют и другие типологии. Организация деловой игры требует серьезной подготовки и иногда привлечения консультантов, специалистов. Организация игры предусматривает рассмотрение тех же этапов, что и при проведении дискуссии, однако, подготовка производственной деловой игры, имеющей целью разработку прогноза развития организации, должна включать сбор и представление участникам аналитической информации, имеющей отношение к рассматриваемому вопросу, а иногда и вариантных расчетов разделов бизнес-плана. В необходимом объеме должны быть представлены средства обработки информации и созданы условия для работы в группах и совместной работы всех участников. Особые трудности вызывает необходимость создания атмосферы состязательности при сохранении доброжелательности и направленности на предмет обсуждения.

На первом этапе деловой игры формулируется ее цель, выдается необходимая исходная информация, формируются команды — малые группы и организуется их деятельность.

На втором этапе проводятся коллективные обсуждения проблемы в малых группах, происходит обмен знаниями, опытом, вырабатываются групповые позиции и точки зрения на решение проблемы.

На третьем этапе проводится межгрупповая дискуссия, обсуждение докладов каждой малой группы, выработка общего решения.

## 7.6. Метод кейсов

Аналогично деловой игре организуется и рассмотрение **конкретных ситуаций (метод кейсов)**, т.е. принятие решения с использованием анализа параметров конкретной ситуации, взятой из практики. Если ситуация известна, уже имеются прецеденты решения, тогда и решается она стандартно. Если ситуация подобна ранее имевшим место и решенным, ее решение может находиться на пути приспособления, оптимизации ранее принятых решений. Если ситуация неизвестна, необходим поиск нового метода решения, в том числе с использованием методов организации коллективной мыслительной деятельности.

**Метод кейсов** — метод активного обучения, основанный на рассмотрении конкретных деловых ситуаций, казусов, случаев и направленный на формирование необходимых профессиональных и личностных качеств, умений, навыков.

Метод применительно к сфере бизнеса разработан в 1920-х гг. в Гарварде (первый сборник кейсов — 1921 г.). Американские кейсы несколько отличаются от европейских. Они обычно больше по объему (20—25 страниц текста). В Европе кейсы в 1,5—2 раза короче и, как правило, не имеют единственно верного решения, многовариантны. Инструктор должен поощрять расхождение точек зрения и инициировать дискуссию. При использовании

данного метода следует избегать излишних споров, не допускать, чтобы лишь некоторые слушатели доминировали в дискуссии, намеренного ведения дискуссии к тому решению, которое ведущий предпочел бы сам. Разработка кейса оценивается весьма высоко (в среднем 30–35 тыс. долл.).

### Типы кейсов

Различают «полевые» (основанные на реальном фактическом материале) и «кресельные» (вымышленные) кейсы.

В структурированном (*highly structured*) «кейсе» — минимум информации. Для решения применяют определенную модель или формулу. У таких задач существует оптимальное решение.

«Маленькие наброски» (*short vignettes*) содержат 1–10 страниц текста и 1–2 страницы приложений. Они знакомят с ключевыми понятиями, при разборе надо опираться на свои знания.

Большие неструктурированные «кейсы» (*long unstructured cases*) объемом до 50 страниц — самые сложные. Информация в них очень подробная, в том числе и ненужная, а необходимая может и отсутствовать.

Разбирающий «первооткрывательские кейсы» (*ground breaking cases*) должен предложить новое решение.

*Проблемные кейсы* призваны обучать стратегиям овладения сложными, трудными, но типичными профессиональными ситуациями, которые имеют наработанные способы решений и представлены в опыте профессионалов; *проектные кейсы* служат цели разработки решений или подходов, позволяющих организовать контроль над создавшейся ситуацией, получению вариантов действий в ситуациях, не представленных в доступной литературе и не имеющих общепризнанных вариантов решений.

Можно выделить три типа проблемных ситуаций:

- *Иллюстративный кейс* (или *описательный*). Он призван облегчить студентам понимание теоретических положений.

- *Открытый кейс*. Данный кейс не содержит конкретных вопросов. Важной частью работы студентов является формулирование проблем, стоящих перед анализируемой компанией, и определение возможных путей их решений.

- *Интерактивный кейс*. При работе над ним студенты, помимо изучения предоставленной информации, имеют возможность провести непосредственное интервью с менеджерами исследуемого предприятия, посетить компанию, ознакомиться с процессом производства. Благодаря этому они имеют возможность собрать дополнительную информацию.

Рассмотрите для примера следующую ситуацию.

Давным-давно в одном старинном королевстве жила юная и прекрасная принцесса. Она вышла замуж за могущественного и богатого лорда и жила вместе с ним в большом и красивом замке. Принцесса почти все время проводила в одиночестве, потому что лорд часто и надолго уезжал в соседние королевства. Принцессе это очень не нравилось. Она скучала и чувствовала себя брошенной и несчастной, и даже свежая клубника, которую ей неизменно приносили к завтраку, уже не радовала ее. Однажды, когда принцесса гуляла по саду, из леса, который окружал замок, выехал на коне красивый незнакомец. Он увидел принцессу, быстро покорило ее сердце и увез ее с собой.

вдруг поняла, что единственный путь в замок лежит через заколдованный лес, где живет страшный и злой колдун. Опасаясь идти через лес в одиночестве, принцесса нашла своего доброго и мудрого крестного. Она рассказала ему о том, что с ней приключилось. Принцесса каялась в своем поступке и просила крестного помочь ей попасть в замок до того, как туда вернется лорд. Однако крестный был потрясен изменой принцессы и отказал ей в прощении и помощи. Опечаленная, но не потерявшая решимости принцесса, скрыв свою внешность, обратилась к самому благородному рыцарю в королевстве. Выслушав грустную историю, благородный рыцарь предложил верную помощь, но за небольшую плату. Увы! У принцессы не было денег, и рыцарь умчался спасать других прекрасных дам.

Принцессе не к кому было больше обратиться, и тогда она решила на то, чтобы пойти через заколдованный лес без провожатых. Она выбрала самый безопасный, как ей казалось, путь и уже почти прошла через весь лес, но злой колдун выследил ее. Он позвал огнедышащего дракона, который проглотил несчастную принцессу<sup>1</sup>.

Попытайтесь сразу ответить на вопрос: «На ком из персонажей лежит максимальная, а на ком — минимальная ответственность за трагедию принцессы?» Запишите на листочке ответ и отложите в сторону.

Затем приступайте к работе согласно следующей инструкции.

### Инструкция

Перед вами семь колонок, что соответствует числу персонажей сказки. Заполнение клеток таблицы осуществляется в результате ответа на вопрос «Кто более ответственен из следующих двоих персонажей за гибель принцессы: ... ..?» Последовательно и попарно сравниваются персонажи по принципу «каждый с каждым». Сначала заполняется первая колонка: «Кто более ответственен — принцесса или муж?» Результат вашего выбора пометьте в первой сверху свободной клетке первой графы. Затем поставьте вопрос: «Кто более ответственен — принцесса или незнакомец?» — и результат выбора поставьте во второй свободной клетке графы «Принцесса» и т.д. Заполнив последнюю свободную клетку этой графы результатом ответа на вопрос «Кто более ответственен — принцесса или дракон?», переходите к заполнению второй графы.

При заполнении второй графы первый вопрос звучит так: «Кто более ответственен — муж или незнакомец?» (на вопрос, кто более ответственен — муж или принцесса, вы уже ответили, заполняя первую клетку первой графы). Затем отвечаете на вопрос, кто более ответственен — муж или крестный, и т.д. до рассмотрения пары «муж — дракон».

Подобным же образом работайте с остальными вопросами, постепенно заполняя весь бланк.

Принцесса	Муж	Незнакомец	Крестный	Рыцарь	Колдун	Дракон

<sup>1</sup> *Ritchie J. B., Thompson P. Organizational Behavior, West Publishing, 1980. P. 68–70.*



таблице, выписавших на каждого персонажа. Тот (или те) персонаж, который набрал наибольшее количество баллов, является, по вашему мнению, самым ответственным за трагедию прищессы.

Попытайтесь определить основания, критерии, опора на которые определила ваш выбор при сравнении ответственности в той или иной паре. Подтвердили ли полученные вами результаты вашу предварительную оценку степени ответственности каждого персонажа?

Не повлияла ли ваша предварительная оценка степени ответственности на принятие решений в ситуации парного сравнения?

Поясните свою позицию в процессе обмена мнениями с другими слушателями.

С позиций какой системы социальных ценностей — традиционного общества (семейные ценности, забота о благополучии и выживании всех, «Минимум страданий для всех», критерий успеха — благодарность и уважение окружающих и потомков, опора на ценности православия) или либерального общества (каждый свободен и ответственен за свои поступки, выживает сильнейший, «Максимум удовольствий от жизни», критерий успеха — размер личного счета, опора на ценности протестантизма) — вы оценивали поведение персонажей? Какое поведение считается нормой в каждой из систем общественного устройства?

Не заметили ли вы наличия в ваших подходах к поведению персонажей двойных стандартов? Если да, то как вы это объясняете?

Показались ли вам точки зрения других участников обсуждения заслуживающими внимания? Повлияли ли они на вашу позицию? В любом случае, попытайтесь определить причину согласия или несогласия. Какие чувства у вас вызывают люди, несогласные с вами?

Как вы могли бы сформулировать задачи, которые помогает решать данный кейс?

### **Методические аспекты решения проблем**

«Универсальная парадигма менеджмента» (**аналитический метод решения проблем**) заключается в том, что при решении любой задачи нужно:

- проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию;

- определить проблему;
- прояснить и согласовать цели;
- выдвинуть возможные альтернативы;
- оценить варианты и выбрать один из них.

Иногда необходимо также:

- реализовать выбранный вариант;
- осуществить мониторинг его реализации;
- важный момент — существует ли проблема в действительности?

### **Метод кейсов**

- Интересен.
- Представляет для рассмотрения «реальные» ситуации.

- Дает возможность применить концепции на практике.
- Дает практику обращения со сложными явлениями.
- Развивает навыки командной работы и коммуникаций.

### Ограниченность кейсов

1. Кейсы – это упрощения, модели.
2. Часто отсутствие информации по важным вопросам.
3. Часто наличие избыточных данных.
4. Неправомерно уравнивание кейса с реальностью.
5. Как правило, ситуация уникальна, а не типична, исследуемая система также уникальна.
6. Субъективность моделей и ограниченность квалификации преподавателя.

### Рекомендации по анализу кейсов

1. Проясните требования задачи.
2. Быстро просмотрите кейс.
3. Прочтите его медленно, выделяя вопросы.
4. Изучите кейс и его контекст, определяя темы.
5. Сформулируйте проблему.

Подходящие критерии выбора приоритетности проблемы:

- *важность* – что произойдет, если эта проблема не будет решена?
- *срочность* – как быстро нужно решить эту проблему?
- *иерархическое положение* – до какой степени эта проблема является причиной других проблем?
- *разрешимость* – можете ли вы сделать что-либо для ее решения?

При решении проблем кейса:

- установите критерии решения и ограничения;
- генерируйте альтернативы (методами мозгового штурма, синектики, номинальной группы и др.):

- определите задачи и распределите их между членами группы или по подгруппам;
- проведите анализ альтернатив, используя концепции курса, чтобы найти корни проблем;
- разработайте рекомендации;
- на основе анализа и рекомендаций подготовьте четкую презентацию.

## 7.7. Метод «Коучинг»

**Другие названия метода:** «Развивающее консультирование».

**Автор метода:** Тимоти Голлвей (США, 1974 г.).

**Назначение метода**

Применяется для решения широкого круга задач и проблем в различных областях жизни и деятельности теми, кто уже многого достиг и хочет достичь большего. Коучинг – один из инструментов развития творческого мышления.

Максимальное повышение результативности личности в ее персональной и профессиональной деятельности.

### Суть метода

**Коучинг (coaching)** – инструмент, предназначенный для раскрытия потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности в персональной и профессиональной деятельности.

Коучинг – набор техник, заимствованных из различных профессий, дополненный целым рядом специфических приемов и направленный на быстрое достижение результата.

### План действий

Основная процедура коучинга – диалог, задавание эффективных вопросов и внимательное выслушивание ответов. Во время этого диалога происходит полное раскрытие потенциала клиента, повышается его мотивация, и он *самостоятельно* приходит к важному для себя решению и реализует намеченное.

Коучинг проходит в несколько этапов.

- Определение целей коучинга. Установление правил взаимодействия между коучем и клиентом.

- Анализ текущей ситуации.

- Уточнение целей, постановка задач, определение путей достижения.

- Составление плана действий.

- Контроль и поддержка в процессе реализации плана.

По определению коучинг – это технология для раскрытия потенциала человека. Однако это больше, чем технология, это способ мышления. Основная *задача коучинга* – не научить чему-либо, а **стимулировать самообучение**, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания. В коучинге, в том числе в рамках целей организации, клиент сам формулирует свои цели и критерии достижения, стратегии и шаги, сопоставляя их с целями организации.

## 7.8. Функциональный анализ

К методам систематизированного поиска новых идей следует отнести функциональный анализ. Основной идеей функционального анализа является абстрагирование от предметного рассмотрения объекта. Рассматривается не объект, а его функции, как правило, направленные на потребителя. При этом осуществляется поиск других, отличных от используемых в объекте вариантов реализации функций. Этот метод позволяет находить более дешевые и эффективные варианты построения объекта. Функциональный анализ является одним из основных элементов метода ФСА (функционально-стоимостного анализа) – эффективного метода достижения конкурентных преимуществ продукции, который сейчас широко применяется в США, Японии и других развитых странах.

**Метод номинальных групп (МНГ)** — один из способов коллективного принятия решений. По форме МНГ — это тщательно спланированный структурированный групповой процесс. По сути — это стратегия решения проблем или генерирования идей в группе. Этот метод полезен в тех случаях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, с тем чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может. Цель метода — создать такие условия для проведения мозгового штурма, чтобы **все** члены инициативной группы имели одинаковое право голоса при выработке решения. Кроме того, во время работы МНГ участники получают друг от друга информацию, которая во время обычных совещаний остается не услышанной. Это могут быть свежие идеи, новый взгляд на проблему, неожиданно верное решение.

Метод разработан Андре Л. Дельбеском и Эндрю Ван де Веном на основе социально-психологических исследований совещаний по принятию решений и согласования групповых суждений.

МНГ предполагает участие 8–12 человек, работу которых организуют координатор и помощник. Участники отбираются в соответствии с их компетенцией. Желательно избегать присутствия в группе сотрудников, находящихся в отношениях непосредственного подчинения.

Обычно для проведения МНГ требуется от 2 до 3 часов.

МНГ включает следующие этапы: вводная часть, молчаливое генерирование, этап неупорядоченного перечисления идей, этап уяснения идей, ранжирование, заключительная часть.

Для использования метода номинальных групп выполняются следующие действия.

1. По аналогии с письменным вариантом метода мозгового штурма каждый участник записывает каждую идею на отдельной карточке.

2. Все поданные идеи затем переписываются на большой стенд и кратко обсуждаются. Цель обсуждения — уяснить суть каждой идеи и исключить из рассмотрения повторяющиеся идеи. В заключении каждой идеи на стендовом плакате присваивается буквенное обозначение, начиная с буквы А.

3. Следующий шаг — индивидуальная работа, когда участники ранжируют выдвинутые идеи. Из общего списка идей каждый член группы выбирает не более пяти идей и записывает их на свою карту для ранжирования. Каждой идее присваивается буква со стенда. При ранжировании идей участники присваивают этим идеям численные коэффициенты, начиная с 5 — для самой важной идеи до 1 — для наименее важной.

4. Лидер сессии далее собирает все карты с ранжировками и переписывает назначенные идеям веса на плакат. Для каждой идеи веса суммируются. Общая оценка тоже фиксируется на стенде. Если идея набрала наибольший вес, то она считается самой приоритетной идеей группы и принимается за решение группы.

<sup>1</sup> URL: <http://www.hr-portal.ru/node/36201>; <http://www.biznesprocess.ru> 2009-08 метод-номинальных-групп (дата обращения: 01.12.2003).

Как считает автор метода Эдвард де Боно, обычно, когда мы пытаемся думать над решением практической задачи, мы сталкиваемся с несколькими трудностями. Во-первых, мы часто вообще не склонны думать над решением, вместо этого ограничиваясь эмоциональной реакцией, которая предопределяет наше дальнейшее поведение. Во-вторых, мы испытываем неуверенность, не зная, с чего начать и что делать. В-третьих, мы пытаемся одновременно удерживать в уме всю информацию, относящуюся к проблеме, быть логичными, следить, чтобы наши собеседники были логичными, быть креативными, быть конструктивными и т.д., и все это обычно не вызывает ничего, кроме путаницы и смятения.

Метод «шести шляп» — это простой и практичный способ преодолеть подобные трудности посредством разделения процесса мышления на шесть различных режимов, каждый из которых представлен шляпой своего цвета.

### **Белая шляпа: информация**

Белая шляпа используется для того, чтобы направить внимание на информацию. В этом режиме мышления нас интересуют только факты. Мы задаемся вопросами о том, что мы уже знаем, какая еще информация нам необходима и как нам ее получить.

Белая Шляпа. Информация. Факты. Вопросы. Какой мы обладаем информацией? Какая нам нужна информация?

### **Красная шляпа: чувства и интуиция**

В режиме красной шляпы у участников сессии появляется возможность высказать свои чувства и интуитивные догадки относительно рассматриваемого вопроса, не вдаваясь в объяснения о том, почему это так, кто виноват и что делать.

Красная Шляпа. Эмоции. Интуиция, чувства и предчувствия. Какие у меня по этому поводу возникают чувства? Не требуется давать обоснование чувствам.

### **Черная шляпа: критика**

Черная шляпа позволяет дать волю критическим оценкам, опасениям и осторожности. Она защищает нас от безрассудных и непродуманных действий, указывает на возможные риски и подводные камни. Польза от такого мышления несомненна, если, конечно, им не злоупотреблять.

Черная Шляпа. Осторожность. Суждение. Оценка. Правда ли это? Сработает ли это? Будет ли это работать? Какие существуют опасности? В чем недостатки? Что здесь неправильно?

### **Желтая шляпа: логический позитив**

Желтая шляпа требует от нас переключить свое внимание на поиск достоинств, преимуществ и позитивных сторон рассматриваемой идеи.

Желтая Шляпа. Преимущества. Для чего это стоит сделать? Каковы преимущества? Почему это можно сделать? Почему это работает?

Находясь под зеленой шляпой, мы придумываем новые идеи, модифицируем уже существующие, ищем альтернативы, исследуем возможности. В общем, даем креативности зеленый свет.

Зеленая Шляпа. Творчество. Различные новые идеи. Список возможных решений и действий. Предложения. Каковы некоторые из возможных решений и действий? Каковы альтернативы?

### **Синяя шляпа: управление процессом**

Синяя шляпа отличается от других шляп тем, что она предназначена не для работы с содержанием задачи, а для управления самим процессом работы. В частности, ее используют в начале сессии для определения того, что предстоит сделать, и в конце, чтобы обобщить достигнутое и обозначить новые цели.

Синяя Шляпа. Организация мышления. Мышление о мышлении. Управление процессом поиска решения. Чего мы достигли? Какой следующий шаг, что нужно сделать дальше?

### **Как это происходит**

В групповой работе самая распространенная модель – определение последовательности шляп в начале сессии. Последовательность определяется исходя из решаемой задачи (подробнее об этом можно узнать на тренинге по «Шести шляпам»). Затем начинается сессия, во время которой все участники одновременно «надевают шляпы» одного цвета, согласно определенной последовательности, и работают в соответствующем режиме. Модератор остается под синей шляпой и следит за процессом. Результаты сессии суммируются под синей шляпой.

## **7.11. Принципы организации коллективной умственной деятельности**

### **Принципы организации продуктивного коллективного мыслительного процесса**

1. Установление, согласие участников на строгое соблюдение правил поведения. Нарушение правил приводит, безусловно, к удалению из группы. Основа правил – кодекс Грайса.

2. Каждый имеет право на высказывание.

3. Любое высказывание воспринимается позитивно, оно может вызвать перспективные ассоциации и воспоминания в сознании участников.

4. Критика допустима на соответствующем этапе деятельности, с момента получения соответствующего указания лидера.

5. Тон критики исключительно доброжелательный типа «Да... но...».

6. Критика личностей запрещается. «Переход на личности» пресекается удалением из группы.

7. Принуждение к высказыванию не допускается, возможно стимулирование, просьбы высказаться.

8. Запрещается перебивать говорящего, кроме ситуаций намеренного затягивания времени, самодемонстрации и других форм деструктивного поведения.

Для выполнения заданий к главе 7 изучите материалы, представленные в Практикуме в рамках темы 7.

1. Проведите «мозговой штурм» или «синектический штурм» на одну из тем типа «Быт через 50 лет», «Человек будущего», «Идеальный человек», «Школа будущего», «Нужна ли нам свобода» и т.п. Постарайтесь создать атмосферу сотрудничества, доброжелательности. Проанализируйте поведение и потенциал каждого члена группы по результатам работы, подчеркните более высокие сообщения достигнутого результата. Оцените продуктивность методов коллективного решения проблемы в деле достижения конечных результатов, раскрытия потенциала членов группы, развития членов группы.

2. Проведение деловой беседы и обсуждение ситуации.

Студенты делятся парно, причем по-разному: девушка с девушкой, девушка с юношей, двое юношей. Каждому предлагается определенная ситуация деловой встречи. Всем дается 10 мин на подготовку, после чего идет моделирование беседы, а затем обсуждение игры в группе.

*Ситуация 1.* Молодой сотрудник приходит на прием к начальнику отдела с сообщением, что никак не может прижиться в новом коллективе.

*Ситуация 2.* Молодой начальник (мужчина) приглашает на прием пожилую сотрудницу с большим опытом работы в фирме, чтобы сделать ей замечание о частых опозданиях.

*Ситуация 3.* Директор принимает делового партнера, который более него заинтересован в предстоящей сделке.

*Ситуация 4.* Начальник отдела маркетинга принимает клиента, предлагающего ему неожиданно выгодный заказ (более выгодный, чем уже заключенный).

*Ситуация 5.* Секретарь фирмы принимает клиента, упорно осаждающего ее босса с предложением заказа.

*Ситуация 6.* Очень ценный сотрудник приходит к руководителю с сообщением о своем скором переходе в другую фирму.

*Ситуация 7.* Пожилая начальница приглашает молодую сотрудницу, постоянно разговаривающую на работе на личные темы по служебному телефону, к себе на прием.

*Ситуация 8.* Директор приглашает очень опытного работника, пожилого человека, чтобы сообщить ему о предстоящем увольнении.

*Ситуация 9.* Весьма ценный сотрудник фирмы приходит на прием к начальнику с просьбой о прибавке жалованья.

*Ситуация 10.* Новый начальник сообщает опытному сотруднику, что сделанный им отчет не годится — нужно переделать.

*Ситуация 11.* Директор сообщает женщине с двумя маленькими, часто болеющими детьми, о предстоящем сокращении.

*Ситуация 12.* Человеку не нравится его должность. При этом ему кажется, что все не удовлетворены его работой. С этой проблемой он идет к начальнику.

*Ситуация 13.* Сотрудник выполняет ответственное и интересное задание. Неожиданно он узнает, что это задание передается другому, а ему поручают новую срочную работу.

*Ситуация 14.* Пожилой, но еще импозантный начальник, вызывает на прием сотрудницу, которая часто кокетничает с клиентами.

*Ситуация 15.* Начальница вызывает свою заместительницу, чтобы та объяснила ей, почему свои предложения по улучшению организации работы в отделе она перестала направлять директору, минуя ее — своего непосредственного начальника.

3. Выполните задания, приведенные в предыдущем разделе, рассмотрев рассмотренных в данной главе методов коллективного решения умственных проблем.

4. Рассмотрите проблему и решите ее методом «Шесть шляп».

Руководство крупного города, стремясь обеспечить доставку жителей на «спальных» районах к станциям метро, решило купить и ввести вместо маршрутных такси 150 автобусов без сидячих мест (для повышения вместимости транспорта). Каковы возможные экономические и социальные последствия данного решения?

5. Рассмотрите в группе ситуацию с прищесой (подраздел «Метод кейсов») с использованием разных методов, приводимых здесь и найденных членами вашей группы в других источниках.

6. Найдите в доступных источниках и выполните задания для усвоения методов креативного коллективного решения проблем, задачи для решения методами активизации коллективной умственной деятельности, подберите или разработайте и проведите деловую игру, отражающую специфику вашей трудовой деятельности.



## Глава 8

# МОТИВАЦИЯ СОРАТНИКОВ ЛИДЕРА

В результате изучения данной главы студент должен:

### *знать*

- основные классические теории мотивации, связывающие различные факторы внутреннего мира человека и внешней среды с его поведением;
- значение мотивации и отношения к труду для достижения высоких результатов труда;
- факторы, приведенные в действие которых способствует повышению уровня мотивации работников к труду;
- значение фактора справедливости в системе оценки результатов труда работников и субъективизм оценки справедливости;
- факторы трудовой среды, способствующие повышению уровня мотивации к труду, такие как расширение труда, ротация, обогащение труда;

### *уметь*

- проанализировать и выбрать концепцию мотивации для применения в ситуации воздействия на поведение работника;
- учитывать ожидания и потребности работников при разработке стимулов, способных повлиять на их поведение;

### *владеть*

- методами выявления потребностей;
- методикой тестирования потребностей к достижению;
- методикой тестирования ценностных ориентаций работника.

### 8.1. Значение мотивации сотрудников к труду

Немотивированные к труду работники выполняют свои обязанности в минимальном объеме — в результате страдает качество и ослабляется конкурентоспособность фирмы. Один из секретов бизнеса состоит в том, чтобы стимулировать сотрудников на нужное организационное поведение и вселить в них энтузиазм. Задача лидера сводится к тому, чтобы привести мотивы трудового поведения сотрудников в соответствие с организационными целями. Стимулирование как внешнее воздействие на сотрудников представляет трудности для лидера, поскольку сотрудники отличаются друг от друга по своим многочисленным личностным характеристикам и человеческим качествам, являются живыми, т.е. постоянно изменяющимися системами, живущими в постоянно меняющейся среде. Мотивация к труду является одним из обобщающих параметров направленности личности, определяющим вектор и степень усилий, прилагаемых

мых для выполнения рабочего задания. Сила мотивации к труду является в свою очередь, аспектом отношения к труду, которое определяет трудовое поведение, способное показать и отношение к труду, и мотивацию к работе. Таким образом, трудовое поведение как система поступков выражает отношение к труду, а отношение к труду в значительной степени зависит от мотивации к труду.

**Отношение к труду** – эмоционально окрашенная субъективная оценка всех факторов труда, единство трех элементов: 1 – мотивов и ценностных ориентаций, разделяемых личностью социальных ценностей, выступающих в качестве целей жизни и критериев отбора средств достижения этих целей; 2 – реального трудового поведения; 3 – оценки работником своего поведения в трудовой ситуации (вербального поведения).

Закон Йеркса – Додсона (рис. 8.1) – криволинейная колоколообразная кривая, отражающая форму связи между силой эмоционального возбуждения и успехом деятельности человека. Кривая показывает, что наиболее продуктивной бывает деятельность, осуществляемая при умеренном, оптимальном уровне возбуждения (мотивации). Величины степени возбуждения и уровня успеха деятельности имеют индивидуальный характер.

На ниспадающем участке кривой может наступить дезорганизация деятельности, поскольку уровень эмоционального возбуждения настолько высок, что позволяет говорить о состоянии стресса.

На основании вышесказанного можно сделать вывод: для обеспечения успеха работник должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении не следует ждать позитивных результатов.



Рис. 8.1. Закон Йеркса – Додсона

Поскольку связь между успехом в деятельности и уровнем психического напряжения (возбуждения, переживаний, испытываемых эмоций) не только очевидна, но и научно обоснована, можно сделать вывод и для работников, и для их лидеров: в целях обеспечения успеха работник должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении, когда вы вывели работника из себя или перемотивировали, не следует

ния которого зависит дальнейшее пребывание работника в вашей организации. Его стремление выполнить эту жизненно важную работу может оказаться настолько большим, душевное волнение настолько существенным, что это превысит пределы его стрессоустойчивости и вызовет дезорганизацию деятельности, нервный срыв, ухудшит результат.

Об отношении к труду можно судить по объективным и субъективным показателям. К *объективным* социологи относят степень ответственности, добросовестности, инициативы, дисциплинированности, которые определяются по количеству и качеству выполняемой работы, количеству внесенных предложений по ее улучшению, стремлению повысить уровень своего профессионализма. *Субъективным* показателем отношения к труду обычно выступает степень удовлетворенности работой и такими факторами, как оплата, организация, условия труда, взаимоотношения с руководством и коллегами. Высшая степень удовлетворенности — гордость за свой труд и свою организацию.

Современные подходы к человеку на производстве базируются на понимании решающей роли отношения к труду для процветания организации. Передовые предприятия не жалеют усилий на выявление и совершенствование элементов, факторов, способствующих возникновению у человека чувства удовлетворенности трудом, гордости за свой труд.

Модели, объясняющие процесс возникновения мотива к той или иной деятельности (или пассивности), многочисленны. Одни из них называют причины и факторы формирования того или иного мотива, другие рассматривают процесс формирования мотива в зависимости от степени значимости тех или иных факторов, третьи пытаются интегрировать эти подходы, четвертые разработаны на основе исследования трудовых факторов, способствующих повышению привлекательности самого труда и трудовой атмосферы, трудовой жизни. Состав как объяснительных теорий, так и стимулирующих трудовое поведение инструментов достаточно велик, и лидер обязан, опираясь на знания о каждом конкретном работнике и (или) группе, подбирать в соответствии с ситуацией и возможностями организации наиболее адекватные рычаги воздействия.

Одним из таких рычагов и является **мотив** — совокупность *внутренних побуждений к активности*, основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях и других факторах. Как правило, человек совершает действия под влиянием ряда мотивов, представляющих собой диспозицию мотивов, но среди них можно выделить актуальный, ведущий, доминирующий. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на их сущность влияют внешняя среда и особенности личности.

Зарубежные ученые часто придают понятию «мотив» несколько иное значение, чем российские: *мотивация* — структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта, *мотив* — побуждение *себя и других* к деятельности. При этом на западе различают *внутреннюю* (побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта — потребностями, интересами, ценностями) и *внешнюю мотивацию* (побуждение к деятельно-

сти определяет деятельность работника на благо, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя). Внешнюю мотивацию целесообразно назвать *мотивированием*, а лучше *стимулированием*.

**Стимул** – внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов. Западные ученые, как правило, не применяют слово «стимул»; обычно для обозначения внешнего воздействия используется термин «внешняя мотивация».

Повторим основные организационно-управленческие факторы, включенные в состав функционально-компетентностной модели лидерства (раздел 1.4), действующие в масштабах организации, которые влияют на улучшение отношения работников к труду и, как следствие, на улучшение организационных результатов:

- наличие современных предметов и средств труда, благоприятных условий труда;

- привлекательная миссия и видение будущего организации, убедительная и обоснованная стратегия развития, цели, философия, цели и политика в области персонала;

- развитие команд и работа в командах;
- высокое качество трудовой жизни;
- благоприятный социально-психологический климат;
- сильная и основанная на высоких этических принципах организационная культура;

- обеспечение разнообразия рабочей силы и грамотное управление разнообразием;

- развитие компетенции менеджеров, их эмоционального интеллекта;
- развитие гибкости работников;
- применение японских методов управления;
- повышение уровня квалификации работников, непрерывное обучение;

- устранение дискриминаций.

На улучшение отношения работников к труду на уровне подразделения, рабочей группы влияет повседневная работа лидеров, направленная на:

- формирование лояльности и сопричастности;
- выявление потребностей работников;
- обогащение труда работников;
- делегирование полномочий подчиненным;
- осуществление индивидуального подхода;
- формирование привлекательного видения будущего группы;
- осуществление обратной связи;
- проведение персональных интервью с работниками;
- осуществление поддерживающих коммуникаций;
- эффективное дистанционное управление персоналом;
- урегулирование конфликтов и устранение дискриминаций.

в желании понять особенности подчиненного ему работника как личности и профессионала, мотивы его поведения и учесть их при выдаче задания и назначении вознаграждения за его выполнение.

Например, в качестве метода практической реализации подходов процессуальных теорий мотивации в производственной среде рекомендуется разрабатывать прогнозы значений факторов мотивации для работника перед выдачей ему задания, рассчитывать ожидаемый уровень мотивации и сравнивать реальные результаты с прогнозом, чтобы повышать его вероятность<sup>1</sup>. Так, перед выдачей задания менеджеру рекомендуется заполнить «Бланк для оценки мотивации работника», в котором следует дать экспертную оценку отношению работника к ожидаемым результатам, значимости результатов, оценить вероятность успешного завершения работы (по мнению работника) и ценность вознаграждения. Фактически руководителю предлагается встать на позицию работника, взглянуть на задание его глазами и оценить уровень его мотивации к выполнению задания. По завершении работы предлагается проанализировать верность прогноза и продумать меры по усилению мотивации и повышению вероятности прогноза.

Сами авторы такого подхода представляют сложность его реализации и некоторый идеализм своего предложения. Но поскольку нормальный современный руководитель при выдаче задания решает задачи мотивации работника и стимулирования нужного поведения (хотя зачастую достаточно примитивно), попытки смоделировать, формализовать этот процесс, глубже узнать внутренний мир своих сотрудников, взглянуть на задание глазами самого работника представляются исключительно плодотворными.

## 8.2. Мотивационные теории поведения людей в организации

Мотивы и их диспозиция не являются постоянными величинами, а зависят от многих факторов — биологических, социальных, в том числе статусно-ролевых, ситуационных.

Разработанная Т. Уотсоном в начале XX в. модель  $S \rightarrow R$  «Стимул — реакция» основывается на том, что достаточно подобрать подходящий стимул, и вы получаете необходимую реакцию индивида. Дальнейшие исследования показали, что в состав модели между стимулом и реакцией нужно вставить фактор «индивид», не вполне познаваемый, но определяющий индивидуальный характер реакции на одинаковые стимулы. Однако и эта модель  $S \rightarrow I \rightarrow R$ , лежащая в основе современной рекламной деятельности, не является исчерпывающей для осознания сложности формирования мотивации: субъективность и уникальность каждого индивида и его представлений, моделей, образа самого себя, объектов воздействия (стимулирования), ситуаций взаимодействия заставляют поставить фактор «индивид» в качестве значимого корректирующего индекса в каждом элементе модели.

<sup>1</sup> См.: Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. С. 330- 337.

Индивид, осуществляющий влияние на другого индивида, имеет свои деленные представления, модели, оценки, по-своему прогнозирует ситуацию и реакцию объекта воздействия, и, исходя из своих представлений, выбирает стимул и осуществляет воздействие. Индивид, воспринимающий стимул, также имеет на все аспекты взаимодействия свое мнение, как правило, отличное от мнения лица, пытающегося повлиять на его реакцию, поведение. Поскольку любая модель субъективна, вероятность эффективности стимулирования и получения нужной реакции невелика. Более детальное представление о взаимодействии индивида, осуществляющего управленческое воздействие, или стимулирование работника, и собственно объекта воздействия, работника, показано на рис. 8.2.

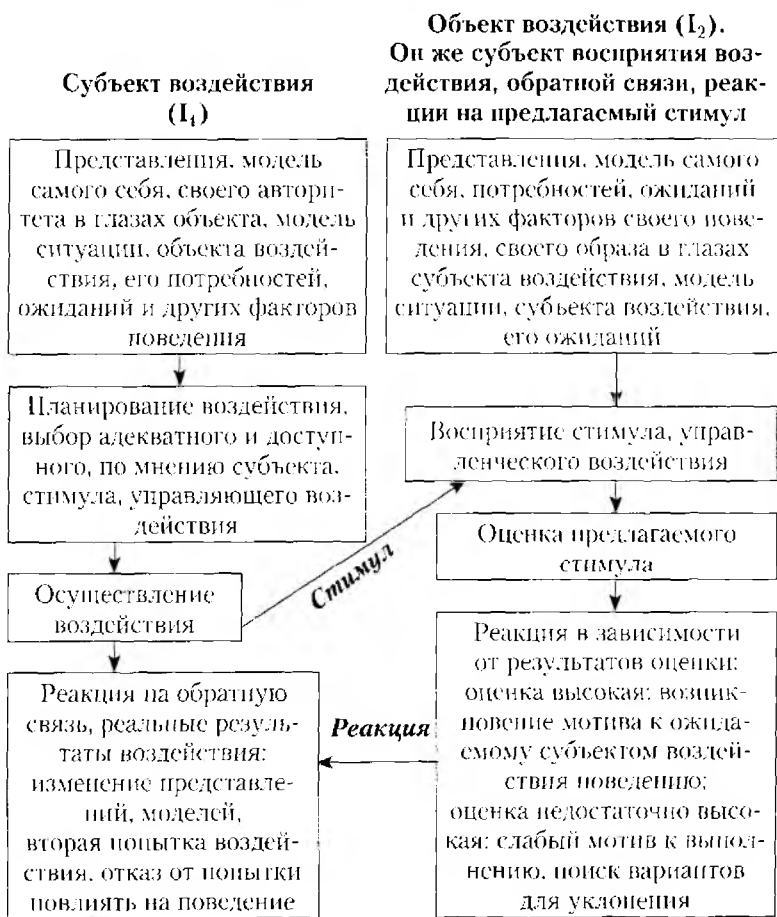


Рис. 8.2. Модель S → I → R (Стимул — Индивид — Реакция) в подробной разработке

Мотив является результатом сложных психических процессов, включающих работу как сознания, так и подсознания личности. Обычно внешний стимул посредством наших анализаторных систем формирует то или иное ощущение, вызывающее мыслительные операции: анализ, основанный

матизация. В эти операции могут быть вовлечены многие аспекты личности. Оценка стимула и реакция на него может обуславливаться очень сложными и не всегда поддающимися рациональному объяснению факторами. Результатом может стать мотив к такой деятельности, о которой сам человек потом говорит с удивлением.

Одна из моделей формирования мотива приведена на рис. 8.3.

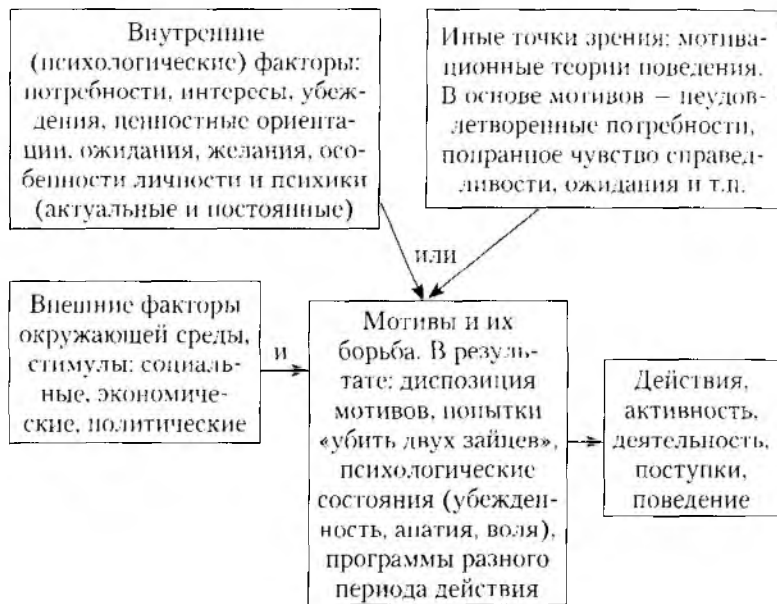


Рис. 8.3. Модель формирования мотива

Известные теории мотивации, как правило, пытаются объяснить мотивы поведения человека ограниченным числом факторов, не погружаясь глубоко в непознаваемый внутренний мир человека, его психику. Модели теорий мотивации заставляют обратить внимание на многообразие причин поведения человека, но ни одна из них не является всеобъемлющей. Такой модели вообще не может быть, поэтому реально следует знать эти теории, держать их в своем «инструментальном ящике», пытаться подобрать подходящие в каждом случае, но не рассчитывать на 100%-ный прогнозируемый результат. Соотнесение теорий мотивации с основными факторами, влияющими на поведение работников организации и объясняющими причины поведения, показано в табл. 8.1.

Таблица 8.1

**Теории мотивации и факторы поведения работников в организации**

Название мотивационной теории	Основные факторы, влияющие на поведение
1. Иерархическая теория потребностей; А. Маслоу	Неудовлетворенные потребности: физиологические, в безопасности, в причастности, в признании, в самоактуализации

Название мотивационной теории	Основные факторы, влияющие на поведение
2. Двухфакторная теория; Ф. Герцберг	Гигиенические факторы (влияют на отношение к труду и организации), мотивирующие факторы (влияют на производительность труда)
3. Теория приобретенных потребностей; К. МакКлелланд	Потребности в достижениях, соучастии, власти
4. Теория ERG; К. Альдерфер	Потребности существования, взаимосвязей, роста
5. Теория справедливости; С. Адамс	Оценка соотношения собственных затрат и результатов и других работников
6. Теория ожиданий; В. Врум	Ожидание достижимости цели, получения вознаграждения, ценности вознаграждения
7. Комплексная процессуальная теория; Л. Портер и Э. Лоулер	Система факторов, связанных с особенностями человека и его ролью в организации, ожиданиями и представлением о справедливости
8. Теория подкрепления; Б. Скиннер, Р. Дафт, Р. Стирс	Позитивное подкрепление, т.е. вознаграждение, отказ от наругочений — способствуют закреплению желаемого поведения; негативное подкрепление, т.е. отказ в вознаграждении и наказание — отвращает от нежелательного поведения
9. Теория проектирования труда	Упрощение труда, ротация работ, расширение, обогащение рабочих заданий, удовлетворяющая работника рациональная организация и нормирование труда
10. Теория постановки целей; Э. Локке	Цели влияют на поведение через: направление внимания, мобилизацию усилия на задаче, поддержку постоянства задания и содействие стратегическому развитию. Интенсивность цели — важность и обязательность, содержание цели — трудность, специфичность (определенность) и сложность
11. Модель характеристик работ; Р. Хэкмен, Г. Олдхем	Разнообразие, законченность, значимость, самостоятельность и обратная связь при выполнении задания
12. Причастность и наделение полномочиями	Предоставление сотрудникам «символов освобождения»: информации, знаний, власти и вознаграждения

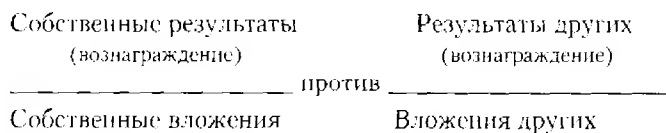
В составе группы мотивационных теорий содержательного характера обычно называют теорию А. Маслоу, теорию Д. МакКлелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга, а в составе группы процессуальных — теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости и модель Портера — Лоулера. Теория ERG (E — existence (существование), R — relatedness (причастность), G — grows (рост)) Альдерфера разработана на основе теории Маслоу, но без ранжирования потребностей. При этом наиболее конкретная потребность — в существовании, а наименее конкретная — в росте. По Маслоу, потребность будет главной движущей силой, пока не будет удовлетворена.



сти какого-либо уровня вызывают постоянную фрустрацию, человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более конкретные потребности. Сотрудник, который в рамках своей трудовой деятельности не в состоянии удовлетворять потребности в личном росте, может остановиться на том, что будет выполнять свою работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и удовлетворять социальные потребности (потребности в общении), т.е. потребности более низкого уровня.

Как и в случае с теориями Маслоу и Герцберга, найти данные, подтверждающие теорию Альдерфера, не удалось.

Теория справедливости Дж. Адамса (*Adams J.*) связывает мотив к дальнейшему труду с оценкой справедливости вознаграждения за работу (рис. 8.4).



**Рис. 8.4. Теория справедливости Адамса**

При знаке равенства имеет место справедливость, человек будет продолжать вкладывать столько же усилий и выполнять работу на том же уровне. При любом неравенстве человек изменит количество прилагаемых усилий. Проблема в том, что уровень собственного вклада и вознаграждения, а также уровень вклада и вознаграждения других членов группы каждый субъект будет оценивать исходя из своих критериев оценки и, следовательно, субъективно: менеджер будет считать, что он оценил вклад работника справедливо, а работник — нет.

Люди как существа с целенаправленным поведением ставят перед собой цели и имеют мотивацию к их достижению, поскольку достижение целей вознаграждается. Теория постановки целей Э. Локка (Локке) (*Locke E.*) такова: люди, ставящие перед собой более высокие цели (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий и выполняют работу лучше. Но цель должна быть конкретной (измеряемой), уровень сложности должен быть в пределах от среднего до высокого (вызов, рост), сотрудник должен быть с ней согласен, обратная связь о продвижении к цели, ситуация участия в постановке цели предпочтительнее ситуации назначения цели другим.

При регулировании поведения сотрудников принимают во внимание и модели подкрепления: неподкрепляемое и ненаказываемое поведение прекращается само собой, вознаграждаемое поведение продолжается, наказуемое избегается. Есть внешние подкрепления (формальные и неформальные) и внутренние, выдаваемые работником самому себе: гордость за себя, чувство достижения. Как считал Е. Деци (*Deci E.*), внешние вознаграждения могут снижать внутреннее подкрепление. Все время подкреплять нельзя. Обычно применяются следующие схемы подкрепления: схемы фиксированных интервалов (вознаграждение за определенное количество

поведенческих актов), схемы переменных интервалов (вознаграждение выдается, когда решит начальник), схемы переменных соотношений (вознаграждение выдается за разное количество поведенческих актов усилий, как при игре на игровых автоматах). Схемы периодических подкреплений похожи на схемы переменных соотношений, что удобно при непредсказуемости и неравномерности загрузки современных организаций. Схемы подкреплений чаще относятся к неформальным подкреплениям, а зарплату по этим схемам платить нельзя<sup>1</sup>.

### 8.3. Организация и содержание труда как фактор мотивации

Труд в организации — это та часть общей работы, ответственность за выполнение которой несет отдельный работник. Менеджерам необходимо знать, какие аспекты труда поддерживают мотивацию и как компенсировать однообразный труд, приносящий человеку мало внутреннего удовлетворения. **Организация (проектирование) труда** — это использование теорий мотивации для такого структурирования работ, которое приводит к повышению производительности и удовлетворенности работников. Подходы к проектированию труда включают упрощение труда, ротацию труда, расширение трудовых обязанностей и обогащение труда<sup>2</sup>.

**Упрощение труда** — это повышение эффективности (экономия затрат) за счет сокращения числа заданий, которые должен выполнять сотрудник. Упрощение труда основывается на принципах научного менеджмента и промышленного инжиниринга. Планируемые задания должны быть простыми, повторяющимися и стандартизированными. При снижении сложности сотрудник имеет возможность сконцентрировать основное внимание на выполнении большего числа неких рутинных задач. Организация может использовать малообученный персонал, что позволяет достичь высокого уровня экономичности. Работники легко подменяют друг друга, поскольку им не требуется владеть сложными навыками, глубокими знаниями и опытом. Однако упрощение труда в качестве мотивационной методики не годится. Людям не нравятся однообразные скучные задания. Реакцией на это являются формы негативного поведения, такие как саботаж, прогулы, создание профсоюзов.

**Ротация работы** — это систематический перевод сотрудников с одной должности на другую, что позволяет увеличить число заданий, выполняемых одним человеком, без повышения сложности работы. Например, рабочий завода по сборке автомобилей в течение одной недели может вставлять ветровые стекла, а в течение следующей — монтировать передние бамперы. Ротация труда дает мало преимуществ с точки зрения технической эффективности, но при этом вносит разнообразие и стимулирует сотрудников. Хотя человек поначалу может испытывать интерес к новому заданию, новизна вскоре утрачивается, поскольку эти задания также повторяются и оказываются однообразными.

<sup>1</sup> Джусали Л. Индустриально-организационная психология. СПб., 2001. С. 248–265.

<sup>2</sup> См.: Daft R. L., Marcic D. Understanding Management. Mason, Ohio, 2004. Ch. 13.

кой рабочей силы. Работодатели, отказывающиеся от жесткого закрепления обязанностей за сотрудником, создают условия, в которых один человек может выполнять несколько заданий и усваивать новые профессиональные навыки, что позволяет сократить трудовые затраты. За счет ротации работы компании достигают большей гибкости. Так, производственный рабочий может переключаться с операций сверления на штамповку и сборку в зависимости от требований момента. Хотя некоторые профсоюзы сопротивляются ротации, многие соглашаются с ней, понимая, что ротация помогает усилить конкурентоспособность компании.

**Расширение труда** предполагает соединение ряда заданий в одно новое и более объемное. Это позволяет устранить неудовлетворенность трудом из-за излишней простоты труда. Вместо одного рабочему поручаются три или четыре задания и предоставляется больше времени на их выполнение. Расширение труда обеспечивает разнообразие работы, повышает ее интерес и сложность в глазах сотрудника. Например, когда в компании *Maytag* осуществили расширение труда, то работа была перепроектирована таким образом, что один рабочий полностью стал собирать водяной насос, а не монтировать одну и ту же деталь на сборочном конвейере, как это было принято раньше. Таким образом, один человек несет ответственность за обслуживание и консультирование клиента по несложным вопросам содержания автомобиля и другим проблемам.

Вспомним о теории иерархии потребностей Маслоу и двухфакторной теории Герцберга. **Обогащение труда** предполагает не изменение количества и частоты смены заданий, а привнесение в работу мотиваторов высокого уровня, включая ответственность, признание, возможности роста, обучения и достижений. В условиях обогащения труда сотрудник получает контроль над необходимыми ресурсами, принимает самостоятельные решения, касающиеся выполнения задания, совершенствует профессиональные навыки и устанавливает собственный ритм работы. Многие компании проводят программы обогащения труда, чтобы усилить мотивацию сотрудников и удовлетворенность трудом.

Ричард Хэкмен (*Hackmen R.*) и Грег Олдхэм (*Oldham G.*) разработали достаточно интересный подход к организации труда, который называется моделью характеристик работ. Исследование Хэкмена и Олдхэма было посвящено **перепроектированию (реорганизации) труда**, т.е. изменению содержания труда как с целью повышения качества трудового опыта работников, так и с целью повышения результативности труда. Ученые, изучившие организацию сотен различных работ, создали модель характеристик работ, которая изображена в разделе 5 на рис. 5.3 (с дополнениями, касающимися креативной составляющей труда). Эта модель состоит из трех частей: ключевые характеристики (измерения) работы, решающие (крайне важные) психологические состояния работника и сила потребности сотрудника в росте.

Хэкман и Олдхэм выделили пять основных характеристик, которые определяют мотивационный потенциал работы.

1. **Разнообразие навыков.** Здесь подразумеваются количество различных видов деятельности, составляющих работу, и количество навыков, необход

данных для ее выполнения. Например, повторные задания на конвейерной сборочной линии характеризуются низким уровнем разнообразия, в то время как прикладные исследования, включающие ежедневное решение новых проблем, характеризуются высоким уровнем.

2. *Законченность задания.* Степень, в которой работник выполняет всю работу с начала до конца. У шеф-повара, который готовит всю еду полностью, уровень законченности задания выше, чем у работника производственной линии в кафетерии, который раскладывает по тарелкам картофельное пюре.

3. *Значимость задания.* Степень, в которой задание воспринимается как важное и имеющее значение для компании или потребителей. Сотрудники, занимающиеся дистрибуцией антибиотиков и других жизненно важных медикаментов, чувствуют, что их работа имеет большое значение для других людей.

4. *Автономия.* Степень, в которой работник свободен, имеет право выбора и самостоятелен в планировании и выполнении задания. Маляр на покраске домов может сам определять, как красить дом; рабочий по окраске деталей на конвейере имеет мало автономии.

5. *Обратная связь.* Мера, в которой исполнение работы обеспечено предоставлением работнику информации о ее результатах. Задания могут существенно отличаться в том, что касается предоставления работникам возможности увидеть результаты своих усилий. Например, футбольный тренер знает, победила или проиграла команда, а ученый в области фундаментальных исследований может в течение нескольких лет ожидать результатов, указывающих на то, что его исследовательский проект оказался успешным.

Модель характеристик работ показывает, что чем в большей степени эти пять основных характеристик присутствуют в работе, тем сильнее мотивирован сотрудник, тем выше результаты и качество его труда и тем большее удовлетворение он испытывает от работы. Основные характеристики оказываются более стимулирующими, если сотрудник в результате организации труда испытывает три крайне важных, решающих (критических) психологических состояния. Как показано на рис. 5.3, разнообразие навыков, законченность задания и его значимость влияют на осознание сотрудником *значимости работы*. Такая работа удовлетворяет сотрудника и обеспечивает внутреннее вознаграждение. Автономия определяет уровень осознания *ответственности*, которую берет на себя исполнитель задания. Обратная связь позволяет получить информацию о *реальных результатах* деятельности. Эта информация помогает сотруднику оценить свою работу и внести при необходимости некоторые коррективы, чтобы достичь желаемых результатов.

Пять основных характеристик работ вызывают три психологических состояния, что обеспечивает сильную внутреннюю мотивацию, высокое качество исполнения, высокий уровень удовлетворенности трудом, низкий уровень прогулов и текучести.

Последний компонент модели называется *силой потребностей сотрудников в росте*. Несомненно, что люди могут иметь различные потребности в профессиональном росте и развитии. Если человек хочет удовлетворить потребности более низкого уровня (к ним могут относиться безопасность,

небольшой эффект. Когда же сотрудник испытывает значительные потребности в профессиональном росте и развитии, включая желание выполнять работу, содержащую вызов, иметь личные достижения, развиваться как личность, модель оказывается особенно эффективной. Такой сотрудник очень благосклонно воспринимает применение этой модели и повышает производительность в ответ на повышение уровня пяти основных характеристик работ.

## **Задания для овладения компетенциями по теме**

Для выполнения заданий к главе 8 изучите материалы, представленные в Практикуме в рамках темы 8.

1. Определите относительную важность факторов, определяющих мотивацию и отношение ваших подчиненных к труду и их удовлетворенность состоянием дел по каждому фактору. Отберите факторы, наиболее часто называемые в качестве самых значимых и одновременно наименее удовлетворяющих работников, и разработайте мероприятия, способствующие снижению негативного влияния каждого фактора на удовлетворенность работников.

2. Ответьте сами и предложите ответить вашим коллегам на вопросы опросника Ю. М. Орлова, предназначенного для измерения потребности в достижении (мотивации к достижениям). Этот опросник предназначен для измерения индивидуальных особенностей человека, ориентированного на достижение.

3. Выполните тест «Потребности» или «Парные сравнения» и определите степень вашей удовлетворенности основных потребностей человека (по теории А. Маслоу). Если данный тест проработают ваши коллеги, вы сможете получить представление об их наиболее вероятных актуальных потребностях и разработать адресную, индивидуализированную модель стимулирования труда. Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека<sup>1</sup>.

4. Ценностная ориентация — избирательное отношение человека к материальным и духовным ценностям, система его установок, убеждений, предпочтений, выраженная в поведении. Отработайте сами и предложите выполнить вашим коллегам «Методику изучения ценностных ориентаций М. Рокича» и определите, какие ценностные ориентации у ваших коллег и у вас. Обдумайте, как использовать эту информацию при выборе способов стимулирования работников к труду.

5. Заполните приведенную в Практикуме «Анкету для определения факторов отношения к труду». Проанализируйте факторы, влияющие на отношение к труду вас и ваших работников. Определите те факторы, наличие которых привело бы к усилению вашей мотивации к труду.

6. Определите наличие или отсутствие на работе условий, которые способствуют повышению лояльности работников организации и повышению уровня отдачи.

<sup>1</sup> Психологические тесты для деловых людей / сост. Н. А. Литвинцева. М., 1994. С. 250-251.

## Глава 9

# ЛИДЕРСТВО В УСЛОВИЯХ ПОЯВЛЕНИЯ ДЕВИАЦИЙ И КОНФЛИКТОВ

---

В результате изучения данной главы студент должен:

### *знать*

- понятие девиации, теории и факторы девиантного поведения;
- некоторые из многочисленных форм девиантного поведения;
- особенности и возможные причины проявления мошенничества и саботажа на работе;
- опасность проявления «Группового мышления»;
- теорию и типологию группового девиантного поведения Марса;
- некоторые формы девиантного поведения лидера группы, в частности, терминаторный стиль управления, проявление патологического сознания;
- основные аспекты науки и практики конфликтологии;
- типологию стадий и видов конфликтов в организациях;
- теорию К. Томаса, описывающую формы поведения людей в конфликтных ситуациях;

### *уметь*

- применять правила управления групповым поведением и корректировки поведения группы;
- управлять межличностным конфликтом, опираясь на научный подход;
- распознавать признаки девиантного поведения и его виды;
- распознавать виды и причины конфликта и подбирать соответствующий инструментарий его урегулирования;
- воспринимать дискриминацию в организации как конфликтную ситуацию;
- диагностировать вид дискриминации по отношению к работнику организации;

### *владеть*

- навыками посредничества в конфликтной ситуации;
  - методами и навыками борьбы с дискриминациями на работе;
  - методикой определения стиля поведения в конфликтной ситуации и особенностей стилей взаимодействия.
- 

## 9.1. Теории, виды и факторы девиантного поведения

### 9.1.1. Понятие и теории девиантного поведения

Вопросы нравственности поведения субъектов деловых отношений заботят и общественность, и бизнесменов, и каждого отдельного гражданина. Эта проблема имеет достаточно определенное экономическое содержание: по данным зарубежных источников, нижняя граница потерь

правственного девиантного поведения, составляет в США ежегодно 425 млрд долл. а только из-за коррупции цены увеличиваются на 10–20%. В работе группы американских специалистов в области мошенничества приводятся результаты многочисленных исследований, показывающих огромный ущерб компаний, государства, общества от бесчестных поступков работников разных уровней. ФБР оценивает ежегодный ущерб от мошенничества (а это только один из видов преступлений) в размере 60–200 млрд долл. Наиболее типичные виды мошенничества со стороны наемных работников – различные виды воровства у фирм (от наличности в кассах до оплаты личных счетов чеками фирмы и использования средств пенсионных фондов не по назначению), фальсификация документов, стелс-вор с клиентами и поставщиками, выдача «ддутых» векселей, использование имущества фирмы в личных целях, компьютерные преступления и т.п. Чтобы уменьшить эти потери, многие корпорации предпринимают меры по устранению факторов, способствующих мошенничеству: организуют систему внутрифирменного аудита, выявляют и устраняют возможности к совершению мошенничества, определяют лиц, по воле обстоятельств и личным качествам способных совершить безнравственный поступок по отношению к фирме.

Поскольку взаимоотношения общества и государства представляются многим как противоречивые, как конфликт интересов, в общественном мнении выявляется характерная, но пагубная тенденция: многие социальные группы одобрительно воспринимают попытки обмана государства и его органов, чаще всего налоговых служб. Соккрытие доходов принимает иногда форму рискованной игры с налоговой инспекцией.

В этих условиях при прочих равных качествах (образование, опыт, интересы и т.п.) фирма предпочитает принимать на работу людей с имиджем честного, добропорядочного, законопослушного гражданина, с высоким и позитивно направленным нравственно-мотивационным потенциалом. Граждане же, общество предпочитают иметь дело с организациями, у которых также позитивный имидж.

**Отклоняющееся поведение**<sup>2</sup> – форма дезорганизации поведения индивида в группе или категории лиц (девиантов и делинквентов, т.е. нарушителей и правонарушителей) в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества. В отличие от индивидуальных расстройств поведения, отклоняющееся поведение подлежит социальным санкциям. Слабые и случайные формы отклоняющегося поведения, связанные с нарушением порядка взаимодействия между людьми (оплошности, ошибки, срывы, ложь, обман, грубость, умолчание, бездействие, халатность и др.), фиксируются общественным вниманием и корректируются непосредственно и ситуативно участниками взаимодействия (правила вежливости, сохранения достоинства личности).

<sup>1</sup> Альбрехт С., Венц Дж., Уильямс Т. Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса СПб, 1995. С. 35.

<sup>2</sup> См.: Краткий словарь по социологии. М., 1989.

формы отклонений носят открытый, произвольный характер и приписываются не столько субъектам поведения, сколько ситуации, обусловившей дезорганизацию поведения. Устойчивые формы отклоняющегося поведения и прежде всего аморальное и противоправное поведение в зависимости от их социальных последствий вызывают ту или иную меру осуждения, наказания и мобилизации общественных сил для восстановления порядка и устранения предпосылок дезорганизации в будущем. Причины устойчивых форм (аморализм, правонарушения, преступность) составляют предмет изучения в социологии преступности и в криминологии.

**Криминология** — наука о преступности, ее причинах, личности преступника и жертвы, профилактике преступлений<sup>1</sup>.

**Деликт** — проступок, правонарушение.

**Делинквент** (совершающий проступок) — в буржуазном праве термин, используемый для обозначения лиц с социально-отклоняющимся поведением (преступников, нарушителей установленных правил и проч.).

Чем и как определяется различие между понятиями «девиантное и делинквентное поведение»? Будем считать, что **девиантное поведение** — нарушение правил, норм социумов любого уровня, в любой степени, включая нарушения закона, а **делинквентное** — правонарушение, нарушение норм права, закона.

В организации, где люди добровольно объединяются для достижения совместными усилиями общеорганизационных и при этом и личных целей, действуют многочисленные правила, нормы, предписания, без которых недостижимы совместные результаты. Эти предписания и нормы могут быть письменными и устными, индивидуальными и групповыми, общеорганизационными и более высокого уровня. Их нарушение, естественно, вызывает сбой в деятельности организации, вредит ей. Формы поведения, связанные с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок, называются **деструктивными формами** поведения<sup>2</sup>. Разновидностей деструктивной формы поведения довольно много. При несоблюдении норм права мы говорим о **противоправном поведении**. Обычно проявления такого поведения должны преследоваться по закону. Распространенная форма деструктивного поведения в отношении организации и общих целей — **административно-управленческое**: превышение и злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, невыполнение прямых обязанностей. Если человек просто не на своем месте, некомпетентен, тогда его поведение **дисфункционально**. Социологи выделяют **эгоистическое, индивидуально-целевое деструктивное поведение** и **групповое деструктивное поведение** (групповой эгоизм). В противовес инновационному, часто проявляется **консервативное поведение**. Сложнее распознать **имитационное поведение**, когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью. Некоторые работники реализуют на предприятии свои асоциальные

<sup>1</sup> Блейхер В. М., Крук И. В. Толковый словарь психиатрических терминов. Воронеж, 1995.

<sup>2</sup> Социология труда / под ред. Н. П. Дряхлова, А. П. Кравченко, В. В. Щербины. М., 1993. С. 159–167.



поведения; в этом случае можно говорить об **отклоняющемся, девиантном поведении**.

### 9.1.2. Факторы, способствующие девиации

Как бы ни классифицировались работы, девиантам необходимо использовать различные формы власти, чтобы влиять на те отношения, которые они решили эксплуатировать<sup>1</sup>. Факторами влияния, содействующими проявлению отклонений, являются налаживание коллаборационистских<sup>2</sup> связей, деятельность девиантов на рынках, поддающихся их влиянию, и возможность использовать различные виды двусмысленностей, т.е. возможностей двойного толкования<sup>3</sup>. Некоторые факторы часто действуют одновременно.

*Случайная торговля* (Passing trade) имеет место там, где стороны обычно встречаются лишь один раз, не имея в виду установление хороших длительных отношений. Большие города для этого — типичная среда. Хорошим примером является торговля, связанная с туристами (особенно иностранными), а также гостиничный и ресторанный бизнес.

*Эксплуатирующую (недобросовестную) экспертизу* (Exploiting expertise) можно найти там, где проведение реальной или предполагаемой экспертизы представляет собой элемент сделки. Типичные случаи — техническое обслуживание и ремонт, особенно гаражный сервис. Гаражи могут осуществлять неполные услуги, а брать полную плату, устанавливать бывшие в употреблении (подержанные) или дешевые пиратские запасные части и выдавать их за высококачественные да еще и заменять части без особой необходимости. Соответственно, машины ломаются чаще, чем они могли бы, и, таким образом, ведут их хозяев к дальнейшим затратам. Специалисты по эксплуатирующей экспертизе получают выгоду, реализуя свои «порочные намерения». Это объясняет, почему гаражи, работающие с низким качеством, могут выглядеть успешными и процветающими по сравнению с теми, кто работает добросовестно. Поэтому плохие гаражи вытесняют хорошие, а плохие услуги становятся нормой.

*Стражи ворот* — привратники (Gatekeepers) существуют там, где имеются институциональные (правовые) ограничения и дисбаланс между предложением и спросом, стесняющие свободную конкуренцию как товаров, так и информации. Типичная работа стражей ворот — манипулировать очередностью выполнения заявок на дефицит при наличии очереди, разрешать допуск к важным лицам, принимающим решения, и обеспечивать утечку информации, влияющей на коммерцию. Таким образом, «стражи ворот» специализируются на расчистке «горлышка бутылки» за вознаграждение. Они особенно распространены в системах с командной эконо-

<sup>1</sup> См.: Управление человеческими ресурсами. С. 934—937.

<sup>2</sup> Здесь: сотрудничество, предательское по отношению к организации.

<sup>3</sup> Здесь речь идет о том, что называется обычно мошенничеством. Мошенничество как преступление заключается в присвоении государственного, общественного или личного имущества (или в приобретении прав на него) путем обмана или злоупотребления доверием (Большой энциклопедический словарь. М.; СПб., 2001. С. 765).

микой и странах третьего мира» в более широком аспекте «неофициальной экономики» и Альтманом со ссылкой на СССР. По сути, это злоупотребление своим служебным положением. Такая форма девиаций характерна для бюрократических организаций, особенно для органов управления современной России, имеющих возможность регулировать от имени государства различные виды деятельности граждан и предприятий.

*Захват в триаде* (Triadic occupations) является характерной чертой отраслей частного сервиса, где потребители (или клиенты) находятся в непосредственном контакте как с предпринимателями, так и с работниками. Захват в триаде предполагает возможность для коалиции между любыми двумя из них в ущерб третьему. Они очень типичны среди водителей службы доставки, официантов, кассиров и в среде розничной торговли.

*Системы контроля* (Control systems) признаются ответственными за преступление в тех случаях, когда они не налажены (если их установка слишком дорога или сложна по сравнению с возможной экономией или плата за установку ложится на предпринимателя, а убытки компенсируются за счет клиентов). Например, контроль считается финансово нецелесообразным в вопросах отслеживания правильности реализации купонов на скидки или раздачи бесплатных подарков в магазинах и на прилегающих территориях. Кстати, эту нишу может заполнить сравнительно дешевый электронный контроль.

*Двусмысленность* (Ambiguity) существует там, где неоднозначность изначально заложена в понимание количества, качества или точной категории товара. Она может способствовать прикрытию воровства и, собственно, специально для этого и закладывается. Например, сложно сосчитать количество напитков, выпитых на свадьбе, или, делая закуски для строительства, пересчитать количество привезенных кирпичей, измерить толщину бетона на дороге, точное количество меди, израсходованное при строительстве здания, или оценить количество оцинкованных листов на крыше. В периоды повышенной нагрузки двусмысленность часто преднамеренно усиливается, чтобы условия покупки стали активнее работать против потребителей. Типичные случаи: отсутствие прайс-листа, закрытие кассовых окон в период повышенной нагрузки или при заказе напитков в театре во время антрактов.

*Присвоение и контрабанда товаров*<sup>1</sup> (The conversion and smuggling of goods) также довольно типичны. На складах Королевских воздушных сил часы и микрометры классифицируются как «V&A» (valuable & attractive items) «ЦиП» (ценные и привлекательные предметы), имеющие гораздо большую тенденцию к «потребительскому присвоению», чем, скажем, части фюзеляжа. Складские работники, которые охраняют такие присваиваемые товары, часто действуют практически бесконтрольно. Поэтому они могут в течение длительного времени «жонглировать» записями в журналах так, чтобы привязать учетные данные к фактическому наличию товаров во время проверки (но эти данные редко совпадают с фактом

<sup>1</sup> Неразрешенный вынос (вспомним отечественный термин «несушы»).

на складах, то возникает возможность заняться их контрабандой<sup>1</sup>. Поэтому особому риску «пропасть» подвержены ценные предметы, которые малы или легко могут быть отнесены к собственности вора, а также во время осуществления или ожидания их перевозки.

**Анонимность и масштаб** (Anonymity and scale). Самый типичный фактор, ведущий к отклонениям, — масштаб больших организаций, способствующий обезличиванию. Хенри описывает спектр оправданий, используемых в случаях девиаций, и устанавливает, что воровство, совершенное корпорацией, не рассматривается как что-то аморальное, в отличие от воровства, совершенного конкретным человеком.

### 9.1.3. Мошенничество

Мошенничество есть хищение чужого имущества или приобретение права на чужое имущество путем обмана или злоупотребления доверием<sup>2</sup>. Различают разные формы мошенничества, по которым предусмотрено разное наказание: просто мошенничество, совершенное группой лиц по предварительному сговору, а равно с причинением значительного ущерба гражданину, мошенничество, совершенное лицом с использованием своего служебного положения, а равно в крупном размере, мошенничество, совершенное организованной группой либо в особо крупном размере.

Многие организации страдают от мошенничества своих же сотрудников и клиентов. Массовые случаи мошенничества со стороны сотрудников организации являются критерием неблагополучия, отсутствия преданности работников организации, когда работники не воспринимают цели организации как свои и видят в организации только источник получения доходов.

В России в период «перехода к рынку» мошенничество превратилось в своеобразный вид игры граждан, бизнеса, государства (точнее, тех, кто решил, что может его представлять). Одних только средств, сгнивших в недрах финансовых пирамид, оффшорных зон, в форме уклонения от налогов, просто похищенных при попустительстве представителей государства, хватило бы на полную модернизацию народного хозяйства.

По мнению американских ученых, существует так называемый «треугольник мошенничества»<sup>3</sup>. Авторы исходят из того, что *каждый человек* способен совершить мошенничество, нужно только, чтобы он оказался в соответствующей ситуации (вспомните, был ли в вашей жизни хотя бы один случай, когда вы проехали в общественном транспорте без билета). Три элемента, образующие в совокупности так называемый треугольник мошенничества и определяющие мотивацию и возможность для его совер-

<sup>1</sup> «Вынос», кража — эти определения более точно отражают суть данного вида девиантного поведения.

<sup>2</sup> Уголовный Кодекс РФ — Федеральный закон от 13.06.1996 № 63-ФЗ, ст. 159.

<sup>3</sup> См.: Альбрехт С., Вент Дж., Уильямс Т. Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса. С. 36

действия, представляющего собой: 1) возможность совершить и некоторое время скрывать акт мошенничества; 3) способность оправдать это действие (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Треугольник мошенничества

Виды *давления обстоятельств*, вынуждающие идти на мошенничество, могут быть разбиты на четыре группы: 1) финансовое давление, обусловленное жадностью, жизнью не по средствам, большими долгами, болезнью близких или самого сотрудника и, как следствие, большими счетами за медицинское обслуживание, отсутствием денег на счете, большими финансовыми потерями, неожиданной потребностью в деньгах; 2) давление пороков и пагубных пристрастий (приверженность к азартным играм, наркотикам, алкоголю, дорогим сексуальным удовольствиям); 3) давление обстоятельств, связанных с работой (кажущаяся недооценка своих успехов, чувство неудовлетворенности от работы, боязнь ее потерять, невыдача премиальных, ощущение несправедливости в оплате); 4) прочие виды давления (муж или жена настаивает на более шикарном образе жизни, желание досадить всей системе, желание совершить «идеальное» преступление). Как видим, обстоятельства могут быть вызваны причинами психологического характера, т.е. особенностями личности сотрудника, физиологическими факторами (нарушение здоровья), социальными обстоятельствами (влияние других людей), экономическими и даже политическими обстоятельствами (дефолт, падение котировок ценных бумаг, крах банка, фирмы, антисоциальные аспекты политики государства).

*Возможность* совершить мошенничество, скрыть его и избежать наказания проистекает из следующих факторов: 1) отсутствие или недостаточность мер контроля, позволяющих предупредить (выявить мошенничество); 2) невозможность или неспособность оценить качество выполненной работы; 3) отсутствие производственной дисциплины, нарушение принципа неотвратимости наказания; 4) предоставление искаженной или недостаточной информации, наличие у злоумышленника большей информации, чем у жертвы; 5) равнодушие к происходящему со стороны начальства и (или) коллег; 6) особая уязвимость жертв мошенничества — пожилых или больных людей; 7) отсутствие ревизий и (или) аудиторских проверок, позволяющих своевременно вскрыть факт мошенничества. Организация в целях профилактики мошенничества обычно стремится создать систему специальных

контрольных органов; 1) способность выявлять недостатки; 2) систему контроля над бухгалтерией и финансами; 3) реализацию методов проведения контрольных проверок на рабочих местах; 4) формирование честности, воспитываемой на положительных примерах поведения руководства и на базе адекватной оценки результатов, разработки и выполнения кодексов чести, правильной оценки кандидатов в процессе приема на работу и т.п. Однако в случае принятия таких мер возникает опасность формирования атмосферы всеобщей подозрительности, тотальной слежки, доносов, наушничества, нарушения возможности коллективной и творческой работы (такая работа базируется на доверии, единстве целей и взаимопонимании), снижения уровня лояльности в фирме.

*Самооправдание* — также чисто психологический фактор, который связан с ощущением несправедливости, обидой на фирму, которая якобы задолжала работнику за переработку, не оценила вклада работника, с попытками представить кражу как временный заем, объяснения типа «от этого никому хуже не будет; это направлено на благие цели; это необходимо для сохранения репутации честного кредитора и бизнесмена; все так делают; на моем месте так бы поступил каждый; глупо было не воспользоваться случаем; правительство (руководство) транжирит деньги, а я должен платить; все воруют; мне пужнее» и т.п.

#### 9.1.4. Саботаж

В качестве форм саботажа<sup>1</sup> рассматривали такую деятельность, которая снижает качество и количество производимой продукции и услуг, например, забастовки, «go-slows» (замедление, работа с повышенной осмотрительностью), абсентеизм (отсутствие на рабочих местах), работа без энтузиазма, «строго по правилам», порча оборудования и продукции, рестрикционизм (искусственное ограничение работниками по сговору выработки, производительности труда на низком уровне) и т.п. В общем виде саботаж может быть концептуально определен как преднамеренное действие или бездействие, которое повлекло за собой повреждение, уничтожение или разрушение некоторых аспектов среды, окружающей рабочее место, включая имущество, продукцию, процессы или репутацию организации.

«С расцветом луддизма в Англии в начале XIX в. связаны самые известные в истории промышленности случаи саботажа. В марте 1811 г. под покровом ночи, банда исстрадавшихся и взбешенных рабочих разрушила более 60 ткацких станков в деревне Арнольд, Ноттингемшир. К декабрю 1811 г. разрушители ткацких станков действовали в некоторых других графствах Великобритании; под угрожающими письмами, отправленными работодателям, они подписывались именем “Нед Лудд”. Эта подпись была переделкой имени Лейчестерского парня, Неда Лудлема, который, когда отец приказал ему привести в порядок нити на ткацкой раме, взял молоток и разбил ее вдребезги»<sup>2</sup>. Подобные случаи могут встречаться и сейчас.

<sup>1</sup> См.: Управление человеческими ресурсами. С. 1079—1085.

<sup>2</sup> Там же. С. 1080.

ния, с точностью сказать, было ли это результатом износа или разрушения детали или следствием халатности или злого умысла обиженного на него работника?

Зачастую имеет место саботаж в виде постоянной «потери» частей, материалов и оборудования, поломки инструментов и механизмов.

Техническая изощренность — еще одна черта саботажа. В обширной антологии М. Споуза о саботаже на рабочем месте в современной Америке приводится в качестве примера повеление техника, который работал в компьютерной системе *Банк оф Америка*. Обиженный на критику боссов, он ввел в систему «логическую бомбу», которая удалила программу формирования платежной ведомости, а вместе с ней и многие другие. В век мощных машин и сильно развитых технологий саботаж может быть особенно пагубен, потому что часто только немногие эксперты действительно разбираются в системах, с которыми они работают.

Саботаж — это не действия «безумного саботажника», он может быть рассмотрен как рациональный ответ на эксплуатацию, недостаток контроля и систематическую несправедливость.

Основные микропричины саботажа представляются связанными с борьбой за контроль непосредственно на рабочем месте. На основании современного обзора исследований на тему саботажа П. Джермасер выделяет 18 отдельных причин. Специфический фактор, чаще всего ассоциируемый с саботажем, объектом которого являются продукция и машины, — это (1) *скудная, монотонная и утомительная работа, т.е. работа, не дающая пищи уму, не развивающая*. Большинство исследователей при объяснении причин возникновения саботажа делают ссылку на этот фактор или на (2) *желание взять под контроль время, самостоятельно распоряжаться им*. (3) *Рост нормы выработки, осуществляемый «сверху», без участия работника в обосновании их пересмотра*, или другие изменения в характере работы упоминаются несколько реже. Кроме того, исследователи связали саботаж: (4) с отказом производить *плохо спроектированные, ненужные изделия (отсутствие значимости работы)*; (5) с *понижением профессионального статуса* (низкий престиж работы); (6) с *назначением на опасную работу*; (7) с *чрезмерной строгостью в части дисциплины*; (8) с *медленным рассмотрением или отклонением жалоб*; (9) с *конфликтами с непосредственными руководителями*; (10) с *низкой заработной платой* и (11) с *половой дискриминацией*. Таким образом, саботаж осуществляется обычно как способ противодействия угнетающим условиям занятости и чувству бессилия, что придает ему качества тактики и стратегии, несовместимые с общепринятым образом безумного саботажника.

Еще несколько возможностей панесения работниками ущерба организации:

— *выдача конкурентам коммерческой тайны* компании (кстати, желание овладеть «чужими» коммерческими тайнами зачастую является причиной «переманивания» работника из одной организации в другую);

— *доведение* (чаще анонимное) до компетентных органов *информации* о наличии и месте хранения материалов «второй бухгалтерии»;

сти род людской от корпоративных мошенничеств»<sup>1</sup>: безнравственные методы в деле борьбы с безнравственным поведением корпораций). Естественно, наибольшую склонность к доносительству приобретают люди, утратившие лояльность организации в силу многих из вышеприведенных причин, обиженные на организацию или менеджера.

Формой вынужденного негативного поведения трудового коллектива, направленной на защиту своих трудовых прав, является, как уже упоминалось, забастовка, организационно-правовые аспекты которой прописаны в разделе XIII Трудового кодекса РФ.

**Социальные санкции** (от лат. *sanctio* — пенализирующее, строжайшее постановление) — это оперативные средства социального контроля, выполняющие функции интеграции общества, социальной группы, социализации их членов и применяемые к членам за конкретные социальные действия. Различают позитивные и негативные санкции: первые — поощрение за одобряемые, желательные действия, вторые — наказания за неодобряемые, нежелательные действия. **Квалификация действий зависит от типа общества, группы и непосредственно определяется господствующими в них ценностными ориентациями и нормами.** Одни социальные санкции строго регламентированы, формализованы и применяются полномочными органами и лицами (например, правовые), другие являются неформальными, применяются активными членами общества, группы (например, моральные). Как и система социального контроля в целом, социальные санкции **структурированы по уровню общности и сферам действия.** На уровне общества формируются обобщенные санкции, обладающие максимальным престижем и объемом влияния. На более конкретных уровнях действуют санкции, зависящие от **особенностей** соответствующих институтов, профессий, организаций, ячеек общества. **Все виды санкций образуют некоторую систему; действие каждой из них зависит от других санкций и от ряда факторов социальной среды**<sup>2</sup> (например, стиль руководства, соответствие силы санкции и значимости поступка, самовосприятие, самооценка, нравственный потенциал группы и т.п.).

## 9.2. Девиантное групповое поведение

### 9.2.1. «Групповое мышление»

На стадии упорядочивания или на стадии продуктивности в команде может возникнуть существенная проблема, особенно если команда отказывается двигаться дальше. Эта проблема — нарастающая неспособность порождать разнообразие вариантов и перспектив в команде. Несмотря на то что члены команды могут чувствовать максимальную удовлетворенность от пребывания в строго охраняемой единице, команда рискует подпасть под влияние «группового мышления» или группизма. Групповое

<sup>1</sup> «Спаси человечество могут только доносчики» // Известия. 2004. № 21.

<sup>2</sup> Там же.

мышление возникает в тех случаях, когда задача сохранения стабильности сложившегося социально-психологического климата и инертность, развившаяся в команде, превалируют над задачей принятия правильных решений или высокоэффективного решения задач. Не хватает разнообразия и вызовов для совершенствования отношений в команде<sup>1</sup>.

Ирв Джанис в 1972 г. рассматривал работу высокоэффективных команд, которые в некоторых случаях не имели себе равных, в других же ситуациях не могли разрешить достаточно простых проблем. Классическим примером подобных команд являлся кабинет президента Джона Кеннеди. Эта команда сумела успешно решить сложнейшие задачи, связанные с Кубинским кризисом (ей удалось предотвратить размещение на Кубе советских ракет с ядерными боеголовками). Однако эта же команда ранее приняла губительное решение и потерпела настоящее фиаско в заливе Свиней при попытке свергнуть режим Ф. Кастро, что стало следствием явных недоработок в части тылового обеспечения и нерешительности, и это было позорным поражением этой высокопродуктивной команды.

Что же изменилось? Почему одна и та же команда прекрасно справляется с одними задачами, но терпит поражение, пытаясь справиться с другими? Джанис объясняет это групповым мышлением. Групповое мышление, как правило, возникает вследствие следующих факторов.

— *Иллюзия неуязвимости.* Члены команды уверены, что их деятельность всегда будет успешной («Судя по нашему послужному списку, мы просто не можем не победить»).

— *Общность стереотипов.* Члены команды отказываются от рассмотрения неприятной информации путем дискредитации ее источников («Они ничего в этом не смыслят»).

— *«Рационализация».* Члены команды дают рациональные объяснения отсутствию консенсуса («Причина их несогласия с нами в том-то и том-то»).

— *Иллюзия нравственности.* Члены команды считают, что они в силу своей нравственности просто не могут принимать неправильных решений («Наша команда просто не способна принять плохое решение или совершить аморальный поступок»).

— *Самоцензура.* Члены команды стараются не говорить вслух о своих опасениях и пытаются скрыть сомнения («Наверное, я ошибаюсь, — ведь все остальные придерживаются другого мнения»).

— *Прямое давление.* На членов команды, которые придерживаются взглядов, отличающихся от общих, налагаются санкции («Если вы не согласны с нами, то зачем вам оставаться в нашей команде?»).

— *Защита разума от беспокойства.* Члены команды стараются защитить ее от влияния беспокоящих идей («Не слушайте их. Это известные смутьяны»).

— *Иллюзия единодушия.* Члены команды считают показателем консенсуса согласие большинства «звонкоголосых» ее членов («Если Дейв и Мелисса согласны, это и есть консенсус»).

<sup>1</sup> См.: *Вэнтон Д., Камерон К.* Развитие навыков менеджмента. С. 610-611.



...руководитель приводит к росту числа ошибок. Рассмотрим следующие, достаточно распространенный сценарий. Не желая совершить ошибку при принятии ответственного решения, лидер созывает собрание команды. В процессе обсуждения вопроса лидер выражает свое предпочтение одному из вариантов решения. Другие участники команды, желая выразить ему поддержку, представляют аргументы в поддержку его точки зрения. Один или два члена команды, придерживающиеся другой позиции, тут же подвергаются всеобщему осуждению. В итоге, решение, последствия которого могут оказаться катастрофическими, принимается единогласно. Чем же можно объяснить подобный феномен? Хотя лидер, стремящийся избежать ошибки, и созывает собрание, склонность к групповому мышлению делает ошибку еще более вероятной. Если бы лидер принимал решение самостоятельно, без поддержки участников команды, оно скорее всего было бы более взвешенным.

Для преодоления этой негативной тенденции команда должна перейти через стадию упорядочивания на стадию бурления. На этой стадии в ней должна поддерживаться множественность точек зрения, гетерогенность и даже определенная конфликтность. К числу наиболее действенных средств борьбы с групповым мышлением Джанис относит следующие.

— *Эксперты-критики.* Хотя бы один участник команды должен исполнять роль критика или эксперта, критически оценивающего решения, принимаемые командой.

— *Открытая дискуссия.* Лидеру команды необходимо быть беспристрастным, он не должен выражать своей точки зрения в начале собрания, поскольку это помешает ему провести открытую дискуссию по обсуждаемому вопросу.

— *Подгруппы.* Команда может быть разбита на подгруппы, каждая из которых будет выступать со своими независимыми предложениями.

— *Сторонние эксперты.* Пригласите на собрание, посвященное обсуждению проблемы, сторонних экспертов, чтобы оценить разумность решений и покритиковать их.

— *«Адвокат дьявола».* В том случае, если точкам зрения, высказываемым по данной проблеме, будет присуща излишняя согласованность, поручите одному из участников команды исполнение роли «адвоката дьявола».

— *Повторные обсуждения.* Оставьте принятое решение до утра и проведите повторное обсуждение на следующий день. Поощряйте членов команды к высказыванию новых мыслей.

### **9.2.2. Девиации на работе в зависимости от силы регламентации деятельности и вовлеченности в группы<sup>1</sup>**

В деятельности команд, как и индивидов, наряду с массой положительного, возможны и проявления девиаций и даже преступные действия. Девиации в одних видах работ совершаются при сговоре руководителей, в других — быстро и безжалостно наказываются, в третьих — организуются и проводятся в жизнь без участия кого-либо из индивидумов, в чет-

<sup>1</sup> См.: Управление человеческими ресурсами. С. 934 - 944.

вертых — требуют групповой кооперации. В то время как потребности работодателей отклонения рассматриваются как стимул, почти как часть зарплаты, и поэтому неявно приветствуются и даже поощряются, многие девиации, вне сомнений, вызваны чувством обиды и могут быть расценены как способ ответного удара боссу, компании, системе или правительству.

При попытках классифицировать типы девиаций у исследователей возникали сложности с упорядочением многочисленных вариантов, что, вероятно, послужило причиной отказа многих исследователей от этой работы. Грин разделил профессиональный криминал на четыре категории: (1) преступление в интересах нанимающей (предпринимательской) организации; (2) преступление, совершаемое официальными лицами путем использования их правительственных полномочий; (3) преступления, совершаемые профессионалами путем использования их профессиональных возможностей; (4) индивидуальные преступления. Все же эта классификация ограничена преступлениями и не включает недопустимое (но некриминальное) девиантное поведение, которое наиболее интересно менеджменту. Категории типологии недостаточно четко различимы: в частности, существует пересечение между третьей и четвертой позициями. Дальнейшая сложность состоит в том, что классификация, основанная на категории «незаконно, недопустимо», требует уточнений: то, что является незаконным в одной стране, может выглядеть совсем иначе в другой; и то, что незаконно в один период времени, будет казаться легальным через какое-то время. Подход, при котором классификация отклонений вытекает из классификации работ, позволяет избежать этих проблем.

Самая эффективная классификация основана на оригинальных признаках и группирует отличительные характеристики в блоки. В ней работы разделены на подтипы в соответствии с моделью, возникшей в рамках социальной антропологии под названием «Теория культур»<sup>1</sup>. Теория культур, изложенная Томпсоном и др., объясняет, что ценностные ориентации, установки и поведение людей напрямую соотносятся с тем способом, которым организованы их социальные отношения. Применительно к рабочему месту они зависят от характера и организации труда. Работы разделены на подтипы с учетом специфики их организации и изучения с двух точек зрения. Первая: организована ли работа по принципу взаимодействия в группе или выполняется индивидуально<sup>2</sup>. Вторая: возможна ли определенная степень автономности или применение строгих правил и классификации (установления) обязанностей исполнителей.

Тогда, когда эти два измерения — вовлеченность в группу и сила правил — оцениваются как сильные или слабые, они могут быть помещены в матрицу  $2 \times 2$ , чтобы представить четыре обобщающих и простых для понимания прототипа девиантного поведения, как показано на рис. 9.23.

<sup>1</sup> Иначе — в рамках культурологического подхода.

<sup>2</sup> Индивидуальный и коллективный характер труда — понятия из отечественной научной организации труда.

<sup>3</sup> Управление человеческими ресурсами. С. 939.



Они не будут возражать против оплаты, для них это мелочь, по сравнению с возможностью получения большого заказа, однако, для меня это существенные суммы. Если бы я был беспринципным человеком, я мог бы взять со всех трех оплату билета из Лондона и обратно!»<sup>1</sup>

Дело не в том, что этот ястреб служит примером мелкого мошенничества, а в том, что он использует несколько групп, которые об этом и не знают, и не желают обращать внимание на то, что он требует схожего возмещения затрат с каждой из них. Более того, они вполне серьезно настроены оплачивать расходы, при этом каждое взаимодействие осуществляется в изоляции от другого. Оправдания ястреба состоят в том, что потенциальные доходы компаний перевешивают убытки, что никто не жульничает и что «редкие ресурсы» используются в максимальной степени. Попытки контролировать поведение ястребов, не создавая альтернативной системы вознаграждения, могут привести к потере ключевого персонала. Их талант достаточно востребован, и поскольку система связей у них хорошо развита, они склонны переходить к соперникам, забирая с собой ресурсы, включая клиентов компании. Ястребы не отличаются преданностью или склонностью к долгосрочному стратегическому планированию. Контроль и ограничения для девиаций устанавливаются независимо друг от друга и оспариваются на воспринимаемых рыночных ценностях<sup>2</sup>. Часто имеют место тайные соглашения менеджмента, но даже при их обнаружении применяемые санкции минимальны.

*Ослы (сильные правила (классификация): слабое вовлечение в группу).*

В работе ослов главенствуют правила, недостаток автономии и часто низкий статус и относительная изолированность друг от друга. Многие работы по перевозке выполняются ослиами. Существует тенденция ограничивать их расписаниями и правилами безопасности, хотя они часто работают в одиночестве. Подобного рода ограничения существуют у кассиров в супермаркетах и квалифицированных операторов. Их реакция на это — стремление повысить независимость и обеспечить свои интересы за счет нарушения правил, зловредного саботажа, подмены продуктов, особенно в сфере персональных услуг, использования рождественских отношений и обмана. Подобные деяния могут быть очень разрушительными и даже опасными для результатов работы, особенно в силу того, что отсутствие влияния группы непременно ведет к отсутствию группового сдерживания. В отличие от классических волчьих стай, таких как традиционные работники доков, которые, как правило, работают в команде, эксцессы ослов не регулируются групповым контролем. В результате пресса часто пишет о случаях, когда дома продавцов магазинов, выполняющих ослиную работу, похожи на «пещеру Аладдина».

Одна из кассирш магазина каждый день в течение 6 месяцев увеличивала свою еженедельную зарплату в 5 раз, за счет пробивания в кассе меньшей, чем положено, цены и присвоения разницы. Это служило дополнением

<sup>1</sup> См.: Управление человеческими ресурсами. С. 940.

<sup>2</sup> Тот же расчётливый ястреб должен был бы предъявлять билеты в оправдание понесенных затрат (контроль) и получать премии за экономию или оптимальное использование ресурсов (рыночный компонент).

ков с минимальной оплатой с их стороны. Она так и не была поймана «за руку». Ее действия были реакцией на фрустрацию, досаду, вызванную ограничениями в работе, ее низким статусом и чувством обиды на управленческий контроль. Как она сказала: «Конечно, это паршивая фирма, действительно паршивая фирма; девочки всегда покидают свои рабочие места и менеджеры тоже. Моей подруге однажды не хватало 10 фунтов в кассе. Она никогда не украла и пенни, но менеджер сказал, что она, должно быть, взяла их. Она была так расстроена, что ответила, что не может работать, если фирма думает, что она украла эти деньги. Поэтому она ушла. Потом они все перепроверили и обнаружили ошибку. Но они так никогда и не написали ей об этом, только попросили меня передать ей, если я ее увижу, что все в порядке. Как правило, они обращаются с тобой так, как будто ты грязь, как будто у тебя совсем нет интеллекта. Это все те мелочи, каждую из которых ты не помнишь, но которые все вместе превращают фирму в противную. Это еще более противно и потому, что зарплата очень низка, даже если сравнивать с такой же работой в других магазинах»<sup>1</sup>.

Отсутствие социальной солидарности — достаточно типичный и сильный фактор при «ослиной» работе:

«Эта фирма паршива и по другим причинам. Девочки злословят за спиной друг у друга и вообще сволочные; все время распускаются слухи. Но никто никогда не обвиняет других в краже из кассы. Это никогда никем не упоминается, ничего на эту тему не говорится, даже менеджерами, даже, если ты начал разговор первым. Как бы не существует краж, чтобы о них упоминать. Новые девочки просто должны усвоить это»<sup>2</sup>.

Чем больше менеджеры контролируют работы, выполняемые «ослами», используя обычные методы увеличения ограничений и усиления правил, тем больше снижается эффективность. Схемы по увеличению автономности и интереса к работе за счет расширения работ, обогащения работы, ротации действуют лучше альтернатив, особенно связанных с развитием перспектив продвижения и мерами по повышению безопасности труда.

*Волчьи стаи (сильные правила/классификация; сильное вовлечение в группу).*

Волчьи стаи практикуют групповое воровство; оно осуществляется в хорошо организованных и стратифицированных бандах. Традиционно в качестве примера прототипа называют бригады докеров с их иерархией, порядками и внутренним контролем, основанным на принципах группового труда, требующего выполнения задач при условии разделения и кооперации труда. Многие ремонтно-эксплуатационные и строительные бригады являются примером волчьих стай. Ворую или потворствуя другим девиациям, они действуют в соответствии с условленными правилами, в которых оговорены ограничения и четко определено разделение труда. Поэтому, в отличие от одиночек-ослов, у них предполагается обучение технике и практике отклонений. Как волки в реальной жизни, они знают, кто

<sup>1</sup> См.: Управление человеческими ресурсами. С. 941.

<sup>2</sup> Там же.

цию для наказания и вознаграждения отклонений внутри стай (особенно тех, которые выходят за рамки установленных группой пределов) и часто проявляют сильную преданность группе.

Волчьи стаи неизменно применяют санкции против своих членов, начиная с подпучивания, через высмеивание, вплоть до изгнания; последнее эффективно, поскольку сопровождается созданием для изгоев трудностей в работе с ними. Зачастую они пытаются контролировать найм работников. Это особенно эффективно, когда работники живут и работают в одной и той же местности, как это часто происходит в районах рудников и шахт, кораблестроения и доков. Здесь они совмещают отдых и работу, например, выпивают вместе после работы и привлекают на работу родственников. Они способны проявлять сильное и дружное ролевое поведение в процессе переговоров с менеджментом и часто отстаивают основную часть того, что менеджмент называет «ограничительной практикой», включающей дозволенный доступ к деятельности, трактуемой как отклонение. Если ястребы являются впечатляющими инноваторами, а ослы склоняются к фатализму, волчьи стаи наследственно консервативны и работают на основе долгосрочной стратегии как в части девиаций, так и других дел. Они являются примером самых стабильных рабочих групп. Сталкиваясь с сопротивлением отрасли, они с легкостью обменивают мир в индустриальных отношениях на определенный уровень толерантности менеджмента к девиациям. Они часто сопротивляются переменам и инновациям.

*Стервятники (слабые правила/классификация: сильное вовлечение в группу).*

Стервятники также основываются на командах, но их команды, в отличие от волчьих стай, минимально дифференцированы по рангам или функциям. К стервятникам относятся путешествующие агенты по продаже, равно как и прислуга, которые объединены как бы наличием общей базы – работой на одного непосредственного начальника. К стервятникам относятся и водители такси (особенно работающие в одном депо), а также официанты поездов и пароходов. Они зависят от информации и нуждаются в поддержке со стороны коллег и группы, но в то же время имеют свои собственные интересы. Отсутствие роли признанного лидера является следствием слабой классификации обязанностей и парадоксальной комбинации конкуренции и потребности в кооперации; это приводит стервятников к сложностям в разрешении их споров и делает их, в частности, субъектами слухов и выбора в качестве козлов отпущения. Группировки стервятников, как правило, нестабильны как в части их состава, так и в части поведения в сфере индустриальных отношений, которое склонно быть беспокойным. Впрочем, знакомство с функциональными подразделениями, объединяющими, например, официантов в ресторанах высшего разряда, приводит к выводу, что их деятельность больше похожа на поведение волчьих стай.

В работе стервятников поведение не является противодействующим (как в работе ослов) или творческим (как у индивидуалистов-ястребов), а зависит от изменяющихся возможностей, представляемых менеджмен-

не имеют тенденцию восприниматься как враждебные, как было бы в случае с волчьей стаей. Наоборот, изменения предоставляют работникам определенные шансы. Они «скачут» в нестабильной системе, которая постоянно противодействует и пугает их тем, что сбросит их.

Группа официантов морского курорта на севере Англии была обвинена во взимании чрезмерной платы за папки. Менеджер отеля исполнял роль лидера группы спекулянтов. Его защитой было то, что он был вынужден «делать прибыль и быть уверенным в том, что запасы соответствуют действительности»<sup>1</sup>. Он сказал, что допускал и поддерживал взимание чрезмерной платы: «Установка директоров совпадала с моей, и при случае директора говорили в шутливой форме: "Это цены ревизоров или наши?" Я говорил им, что они должны быть довольны, так как мы получаем прибыль, что означает, что и компания получала преимущества благодаря хорошему курсу акций»<sup>2</sup>.

Явный сговор подобного рода между работниками и менеджментом низкого уровня довольно типичен среди стервятников, особенно тогда, когда жертвы находятся вне фирмы. Довольно часто имеют место девиации, улаживаемые посредством тайного сговора высших менеджеров до тех пор, пока предмет не становится видимым, что еще более усугубляет присущую стервятникам неустойчивость положения.

Помимо того факта, что девиации сложно определить, поскольку они имеют скрытый характер, при их оценке менеджмент сталкивается с пятью трудностями. Одна из трудностей — это сохранение собственной морали для проведения спокойной, рациональной оценки. Вторая — принятие того факта, что девиация — не столько «дикое» или беспредельное явление, сколько проявляемое в рамках морального кодекса, правил и ограничений. Хотя менеджеры могут не разделять подобные подходы, они должны их понимать. Третья трудность заключается в попытках персонализации девиаций работников (теория «красного яблока», поиск виновного) вместо того, чтобы сконцентрироваться на понимании контекста, который облегчает девиантное поведение. Конечно, это может создать сложности, особенно когда контекст, условия — это как раз то, за что менеджер формально отвечает. Четвертая трудность — принять то, что девиация часто приносит выгоду не только тем, у кого наблюдается отклоняющееся поведение, но и их работодателям. Это может связать узами членов команды («круговая порука»), предстать в качестве неформальной премии за выслугу или усердие, в то время как формальные системы слишком неповоротливы, сделать скучные работы более интересными, компенсировать неудовлетворенность трудом и позволить дифференцировать оплату труда для фаворитов.

Пятый фактор, связанный со всеми предыдущими, состоит в том, что попытки изменить систему труда будут более успешны, если вначале определена культура труда. Там, где девиация связана с вознаграждением работников, попытки контроля могут приводить к непредсказуемым

<sup>1</sup> См.: Управление человеческими ресурсами. С. 943.

<sup>2</sup> Там же

последствиям, особенно в отношении контроля. Процесс широкого распространения электронного контроля, который пытается ограничить факторы, приводящие к отклонениям, должен рассматриваться именно в этом контексте.

Лондонская «Гардиан» рассказывает о снятой 4-м каналом британского телевидения серии документальных фильмов о группах отдыхающих из Германии, США, Англии и Японии, получивших путевки в один из пансионатов Турции. За особенностями их поведения в различных ситуациях следила скрытая камера.

Например, актер, игравший роль водителя автобуса, на котором туристы должны были отправиться на экскурсию, сел за руль в пьяном виде. Англичане, увидев это, отказались садиться в автобус. Японцы оставались невозмутимыми, пока руководитель их группы не указал им на бутылку спиртного, стоящую у ног водителя. Немцы стали волноваться, что его могут уволить с работы, если они поднимут шум.

Во время экскурсий, в которых принимали участие все четыре группы, актер закурил, хотя в автобусе курить было запрещено. Англичане вежливо попросили его потушить сигарету. Японцы, не желавшие нарушать гармонию, предпочли молчать. Немцы сначала устроили голосование и только потом выразили недовольство, а американцы стали курить сами.

В баре, когда бармен ушел из-за стойки, актер начал брать, не заплатив, бутылки пива. Англичане и американцы радостно последовали его примеру. Немцы воровать пиво не стали, а японцы не только не стали воровать, но еще и сообщили о случившемся администрации пансионата<sup>1</sup>.

### 9.2.3. Общие правила управления групповым поведением

Об управлении командами речь идет во многих разделах данной книги. Общий подход компетентного лидера к устранению девиаций в группе и урегулированию конфликтов должен базироваться на научном методе познания реального мира, использовании системного, ситуативного подхода, клинического подхода и широкого набора инструментов. Интеллект лидера должен быть «заточен» на чувствительность к признакам возникающего неблагополучия, сбор данных и их всестороннее осмысление, на развитие навыков формулировки проблемы и цели, а также критериев достижения целей, выдвижения обоснованных гипотез решения проблем и выбор наиболее предпочтительного варианта, на компетентное исполнение все других функций менеджера-лидера.

Приведем общие правила-рекомендации (шесть мелких шагов) по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности, клич. действующих в разрез с интересами организации В. Зигерта и Л. Ланг<sup>2</sup>.

1. В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее деятельности.
2. Покажите группе невозможность достижения поставленных ею целей.
3. Посейте недоверие между людьми, и прежде всего к лидеру группы.

<sup>1</sup> Российская газета. 1998. 7 мая (Цит. по «24 часа», 1998, № 29).

<sup>2</sup> См.: Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. С. 171.



из группы, поощряйте перебежчиков, а лучше всего превратить в перебежчика лидера группы.

5. Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства.

6. Устраните лидера путем перемещения его на другое место работы либо путем кооптации в руководящий орган.

### 9.3. Девииции лидерства

#### 9.3.1. Злоупотребление властью

Как мы должны относиться к известному изречению лорда Эктона: «Любая власть развращает, но абсолютная власть развращает абсолютно»? Этот тезис едва ли не еженедельно находит подтверждение в темах газетных сообщений. Не значит ли это, что эффективный менеджер должен всячески уклоняться от власти, которая может привести его к разного рода злоупотреблениям?

Эта проблема стара как мир. К примеру, в произведениях Софокла зрителю представляются образы всемогущих правителей, исполнившихся вследствие своих былых побед чувства собственного величия и значимости. Эта спесь делает их нетерпимыми ко всем тем, кто оказывается несогласным с их мнениями или желаниями. Однако в конце концов они сами оказываются раздавленными событиями, над которыми они не властны. Толпа превозносит Эдипа, называя его (и он верит этому) «богоподобным», но уже вскоре он оказывается поверженным. Царь Креон, находясь в зените своей политической славы и военного могущества, терпит поражение потому, что незаслуженно уверен в непогрешимости своих взглядов и решений.

«Не завидуйте власти предержавшим. — предупреждает нас Софокл. — пока не увидите их финал». Это предупреждение не утратило своей актуальности и сегодня, о чем свидетельствуют результаты сравнения деятельности сильнейших и слабейших корпоративных работников. Специалисты Центра креативного лидерства выявили около 20 лучших работников ряда фирм и сравнили их деятельность с деятельностью 20 неудачников, работающих в тех же фирмах. И те, и другие при поступлении в фирму имели равные шансы на успех, поскольку обладали примерно одинаковой подготовкой, опытом, образованием и т.д. Тем не менее через какое-то время представители второй группы становятся аутсайдерами вследствие собственной неадекватности.

Учеными выявлены факторы, приводящие к крушению карьеры менеджера<sup>1</sup>:

- бесчувственность по отношению к другим, грубость и запугивание;
- холодность, равнодушие и надменность, стремление к личному благополучию за счет других;

<sup>1</sup> См.: *Вэттен Д., Камерон К.* Развитие навыков менеджмента. С. 347.

— Утрата доверия другими.

— чрезмерная амбициозность, политиканство и постоянные попытки набить себе цену;

— неспособность делегировать полномочия подчиненным и создавать команду;

— сверхзависимость от других (например, от ментора).

Как это ни удивительно, но многие из данных проблем являются следствием неэффективного использования власти в межличностных отношениях. И тезис лорда Эктона, и предупреждения Софокла оказываются вполне обоснованными. Слабые менеджеры получили минимум власти, но не прошли тест на звание достойного руководителя.

Это наблюдение вполне соответствует результатам исследований Дэвида МакКлееланда, проводившего много лет за изучением того, что он считал одной из главнейших человеческих потребностей, а именно, «потребности во власти». Согласно МакКлееланду менеджеры с *институциональной* ориентацией власти используют свою власть для достижения организационных целей, в то время как менеджеры с *личностной* ориентацией власти стремятся использовать власть в собственных целях. К примеру, он пришел к выводу, что, хотя лидеры обеих ориентаций призывают своих подчиненных к «героическим» трудам, институционально ориентированные лидеры связывают эти усилия с организационными целями, а лично ориентированные лидеры — с личными целями. Здесь уместно вспомнить о такой составляющей трудового потенциала, как нравственность.

Согласно ст. 201 УК РФ злоупотребление полномочиями — это использование лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, своих полномочий вопреки законным интересам этой организации и в целях извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц, либо нанесения вреда другим лицам, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций, либо охраняемым законом интересам общества или государства.

Статья 285 УК РФ определяет злоупотребление должностными полномочиями как использование должностным лицом своих служебных полномочий вопреки интересам службы, если это деяние совершено из корыстной или иной личной заинтересованности и повлекло существенное нарушение прав и законных интересов граждан или организаций либо охраняемых законом интересов общества или государства.

Приведем еще один набор характеристик руководителей, *злоупотребляющих* своей властью:

-- «микромеджер» — одержимость мелочами и стремлением достигнуть совершенства;

— необоснованная решительность -- любой пустяк представляется чем-то жизненно важным и требующим немедленного разрешения;

— непредсказуемые смены настроения — полнейшая непредсказуемость реакций;

— категоричность в вопросах лояльности и подчинения — исходит из принципа «либо за меня, либо против меня»;

— неуважение к людям — публичная критика подчиненных, осмеяние;

- использование своей власти в личных целях — «сильному позволено все»;
- имитация деятельности («видимость бурной деятельности»);
- лицемерие (делает вид, что заботится об интересах дела, на самом деле борется за власть и должность);
- некомпетентность при высоких амбициях, неспособность быть примером поведения и высокой компетентности;
- демагогия.

### 9.3.2. Патологии лидерства

#### Терминаторный стиль управления

Наряду с созидательными управленческими процессами и средствами, существует так называемое «разрушительное управление» («терминаторный менеджмент»), которое оперирует методами дезорганизации, декоординации, дестимулирования, демотивации, декомпетенции и т.д. «Уничтожение компетентных работников или компетентности» — нарочито громкое выражение, отражающее очень нежелательные процессы. «Выдавливая» по разным причинам, чаще всего субъективного характера, компетентных и опытных людей, руководитель вынужден искать им замену, но замену не так-то просто найти, новичкам требуется время на адаптацию, они не в полной мере в состоянии заменить опытных работников. Исходя из общепринятой истины, что ничего дороже человеческого капитала не существует, при терминаторном стиле управления мы имеем дело с уничтожением *самого дорогого капитала компании*.

#### Типы руководителей-терминаторов

1. «Хочет, как лучше, а получается хуже». В основе — иллюзорные представления о реальном положении вещей.

2. «Недоверчивый к другим и доверяющий себе». В основе — собственная «незамечаемая» некомпетентность руководителя и игнорирование компетентности других.

3. «Создание чехарды в компетентности». Компетентным работником поручаются простые задания, а недостаточно компетентным — сложные. Компетентные дисквалифицируются, а малокомпетентные становятся полностью некомпетентными (хотя иногда срабатывает эффект «брошенный в воду учится плавать», если не тонет).

4. «Подстраховщик своих подчиненных». Подмена руководителем своих работников собой приводит к их деqualификации, утрате инициативы, самостоятельности, снижению привлекательности труда. Работник живет так же в атмосфере постоянного недоверия к уровню его компетентности, как и в случае 2. В то же время руководитель не имеет времени решать жизненно важные перспективные проблемы организации, поскольку его «заедает текучка». Например, руководитель такого типа рассматривает лично все бумаги, поступающие в организацию, на всех ставит резолюцию, считая, что тем самым контролирует все происходящее в фирме. На самом деле при таком объеме контроля его эффективность низка, поскольку превосходит пределы возможности человеческого мозга.

ные игры, интриги, паутину доносов, слухов, подсиживания, клепов, сплетен, домыслов и т.п. Им уже не до работы.

6. «Выжимала результатов». Результаты достигаются, как правило, при игнорировании мотивов работников, пренебрежении вниманием к стимулированию, правильной организации труда и его условиям. По схеме поведения Томаса, этот тип управления — принуждение.

Результат этих стилей управления в нормальной рыночной экономике примерно одинаков: низкий уровень использования потенциала работников, отсутствие возможности их развития, высокая текучесть, низкая конкурентоспособность и выживаемость организации. Таблица 9.1 показывает взаимосвязь между факторами уничтожения компетентности и типами руководителей-терминаторов.

Таблица 9.1

**Взаимосвязь между факторами уничтожения компетентности и типами руководителей-терминаторов**

Факторы уничтожения компетентного персонала	Типы руководителей-терминаторов					
	1	2	3	4	5	6
1. Отстранение работника от выполнения им своих должностных обязанностей и функций				+		
2. Недоверие со стороны своего непосредственного руководителя		+				
3. Выполнение задач и функций (обязанностей), требующих меньшей квалификации			+			
4. Втягивание во внутриколлективные интриги, конфликты, склоки и проч.					-	
5. Низкий уровень организации работы						+
6. Плохие условия труда и быта						-
7. Безинтересованность в результатах труда из-за низкой оплаты и (или) ее задержек						-
8. Создание преград для повышения квалификации, развития работников	+			+	-	
9. Напряженные отношения с руководителем из-за его непрофессионализма (как в профессиональной, так и в коммуникативной сфере)	+	-	+	-	-	+

Обычно терминаторное поведение сопровождается тем, что из-за эгоцентризма, отсутствия коммуникативной компетентности руководитель не понимает последствий своего поведения, его губительности для возглавляемой организации<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Колмаров Е. И. Терминаторный менеджмент — как искусство уничтожения компетентных работников // Психология в бизнесе. М., 1997. С. 22—31.

Жизнь коллектива определяется ее лидером. Доктор психологических наук В. В. Гурьян<sup>1</sup> еще двадцать лет назад так определял причину «злочастивного течения нашей жизни»: «Патологическое сознание принципиально не способно к использованию прошлого опыта, к прогнозированию возможных последствий тех или иных действий, к выделению существенного, главного, к целенаправленной деятельности. Патологическое сознание — это неадекватная самооценка и неадекватный уровень притязаний; это скрываемое чувство неполноценности и постоянная готовность к агрессивной контратаке для защиты своей личностной автономии и суверенитета»<sup>2</sup>.

**Клиповое мышление** также может характеризовать лидера и члена его команды, тем более, что исследователи говорят о довольно высокой в современном обществе, порядка 10%, доле людей с таким типом мышления. **Слип** в переводе с английского обозначает «стрижка: быстрота (движения); вырезка (из газеты); отрывок из фильма, нарезка». Термин «клиповое мышление» (КМ) больше соотносится с последним значением и отсылает к принципам построения музыкальных клипов, тем из них, где видеоряд представляет собой слабосвязанный между собой набор образов. При клиповом мышлении окружающий мир превращается в мозаику разрозненных, мало связанных между собой фактов. Человек привыкает к тому, что они постоянно сменяют друг друга, и постоянно требует новых.

Обладатель КМ оперирует только смыслами фиксированной длины и не может работать с семиотическими структурами произвольной сложности. Внешне это проявляется в том, что человек не может длительное время сосредоточиваться на какой-либо информации, и у него снижена способность к анализу.

Семиотика (от греч. *semeion* — знак — признак), наука, исследующая способы передачи информации, свойства знаков и знаковых систем в человеческом обществе (главным образом естественные и искусственные языки, а также некоторые явления культуры, системы мифа, ритуала), природе (коммуникация в мире животных) или в самом человеке (зрительное и слуховое восприятие и др.).

## 9.4. Конфликты в организациях и их урегулирование

### 9.4.1. Типология видов и стадий развития конфликтов

Как и любое другое явление, разные субъекты трактуют понятие «конфликт», определяют его виды, методы урегулирования по-разному. Опираясь на труды, на наш взгляд, авторитетных в научной среде авторов, рассмотрим некоторые подходы к исследованию и управлению этим явлением в организациях.

Слово «конфликт» в переводе с латинского означает «столкновение», поэтому его значение — столкновение интересов, сторон мнений, сил. Разные

<sup>1</sup> Антоян Ю. М., Гурьян В. В. Криминальная психология. М., 1991.

<sup>2</sup> URL: <http://www.echo.msk.ru/blog/minkin/1010646-echo> (дата обращения: 21.11.2012)

науки исследуют конфликтные и конфликтные ситуации только как некие в тексте основного предмета этих наук. Этика рассматривает в первую очередь «конфликт моральный – специфическую ситуацию морального выбора, в которой принимающий решение человек констатирует в своем сознании противоречие: поступок во имя одной моральной нормы одновременно ведет к нарушению другой...»<sup>1</sup>. Такой конфликт зачастую связан с противоречивостью требований к исполнению разнообразных ролей в обществе, например, роли честного человека и одновременно роли работника жуликоватой конторы (ролевой конфликт). «В психологии под конфликтом чаще всего понимается актуализированное противоречие, столкновение противоположно направленных интересов, целей, позиций, мнений, взглядов субъектов взаимодействия или оппонентов (от лат. *opponentis* – возражающий) и даже столкновения самих оппонентов»<sup>2</sup>. Социологи изучают «конфликт социальный – столкновение сторон, мнений, сил: высшая стадия развития противоречий в системе отношений людей, социальных групп, социальных институтов, общества в целом, которая характеризуется усилением противоположных тенденций и интересов социальных общностей и индивидов»<sup>3</sup>. Эти определения можно найти в соответствующих словарях-справочниках. Из последнего определения следует, что в сообществах всегда есть *противоречия*, а высшая стадия развития противоречий и есть конфликт.

Американский социальный психолог Д. Майерс считает, что «конфликт – воспринимаемая несовместимость действий или целей»<sup>4</sup>. Перечисленные примеры – только малая часть различных подходов к определению того, чем является конфликт. Неоднократные попытки выявления общих подходов позволяют выделить следующие признаки конфликта:

- предельный случай обострения социальных противоречий;
- форма отношений между субъектами социального действия по поводу разрешения острых противоречий;
- поведенческий антагонизм;
- открытая борьба социальных субъектов, способ взаимодействия;
- воспринимаемая несовместимость действий или целей и др.

Противоречия и противодействие так или иначе проходят через все варианты определений. Учитывая многообразие наук, вносящих вклад в изучение этих проблем, в наиболее общем виде **конфликт** можно определить как способ развития и завершения противоречий<sup>5</sup>.

В основе конфликта – противоречие, в силу ряда причин не разрешаемое бесконфликтным способом. Наличие противоречий – имманентное свойство любой сложной системы, поскольку неоднородность элементов вызывает неравномерность их развития и различия в интересах, мотивах, потребностях, выбираемых целях и средствах, статусах, ролях, ожиданиях.

<sup>1</sup> Словарь по этике / под ред. И. С. Кона. М., 1981. С. 137.

<sup>2</sup> См.: Психология. Полный энциклопедический справочник. С. 309.

<sup>3</sup> Краткий словарь по социологии / под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лавина. М., 1989. С. 125.

<sup>4</sup> См.: Майерс Д. Социальная психология. С. 676.

<sup>5</sup> Анцупов А. Я., Бакиановский С. В. Конфликтология в схемах и комментариях. СПб., 2009. С. 39.

Именно противоречия между элементами системы отражают системную сущность каждого элемента (в том числе уникальность, паличие онтогенеза) и дают возможность развитию системы в целом. По-другому: разнообразие элементов способствует локальным шагам или прорывам в их развитии, что меняет параметры элементов, их поведение и взаимоотношения, эти явления не остаются незамеченными другими элементами, с которыми они взаимодействуют, осуществляется осмысление происходящего, иногда борьба, иногда поддержка, иногда развитие новых явлений, что приводит к изменениям параметров и поведения всей системы, т.е. к ее развитию.

Можно сказать, что в жизни всегда есть место противоречию и конфликту. Более того, западная концепция конфликта, основы которой заложил Г. Зиммель, а в 1950-е гг. развили Л. Козер, Р. Дарендорф и др., основывается на том, что в развитом гражданском обществе социальные конфликты являются стабилизирующим фактором, фактором индикации наличия противоречий между группами, а цивилизованное разрешение конфликтов повышает управляемость обществом и служит целям контролируемой эволюции. Правда, следует обратить особое внимание на условие такого восприятия социального конфликта: наличие гражданского, открытого общества и тенденции к цивилизованному решению противоречий, что возможно только на соответствующей стадии общественного и правового развития.

Типологии конфликтов достаточно многочисленны. В основу типологизации закладываются особенности субъектов, причины, предмет, движущие силы, цели, «почва», на которой происходит столкновение, последствия и т.д.

Приведем типологию конфликтных ситуаций, предлагаемую «Кратким словарем по социологии» и поэтому имеющую право считаться хрестоматийной для конфликтов в трудовой сфере:

— *производственно-технологические*. В руководстве фирмы это конфликты по поводу выбора стратегии, целей организации и средств их достижения; в производственных подразделениях — между «кабинетными специалистами» и «практиками от станка» по поводу способов выполнения заданий и т.п.:

— *экономические*: по поводу экономических интересов субъектов трудового взаимодействия;

— *административно-управленческие*: по поводу разделения прав и обязанностей, структуры организации, организации принятия решений и т.п.:

— *социально-психологические*: по поводу коммуникаций, совместности, психологического аспекта адаптации, этических норм, группового взаимодействия, социального статуса и роли, удовлетворенности трудом и отношения к нему и т.п.

Правомерно добавить группу **организационно-трудовых** конфликтов, вызываемых недостатками в разделении труда, его организации, условиях и т.п. Возможность по результатам исследования ситуации отнести ее к одному из приведенных типов конфликтов позволяет придать поиску путей разрешения противоречия или конфликта целенаправленный характер, вести поиск в соответствующей системе знаний, привлекать специали-

ство в ~~Требованиях~~ области  
либо по экономике и организации труда, либо по менеджменту и управлению персоналом, либо по социологии, социальной психологии, нормированию труда и т.д.

Западная концепция конфликта, по-видимому, не выделяет в самостоятельное явление **противоречие, наличие проблемы**, а именно своевременная **диагностика** социальных проблем и принятие мер на этой стадии и позволяет оставаться в цивилизованных рамках взаимодействия. Запущенная проблема чревата социальным взрывом.

**Целями конфликта** в деловой сфере могут быть<sup>1</sup>: достижение (либо сохранение) средств производства, экономической позиции, власти и других ценностей, пользующихся общественным признанием, а также подчинение, нейтрализация либо устранение действительного или мнимого противника. Существенным моментом в понимании причин и факторов конфликта является субъективизм и сознаваемое или неосознаваемое желание представить свою позицию в лучшем свете.

Конфликт как процесс развивается по стадиям, которые представителям разных наук и научных школ видятся по-разному, но могут быть сведены в следующую схему:

— сначала у субъекта (личности, группы, общности) возникает чувство неудовлетворенности (как противоречие между потребностями, желаниями, интересами и возможностями их удовлетворить);

— неосознаваемое поначалу чувство неудовлетворенности перерастает в состояние фрустрации, уже осознанное и, более того, отражающееся на поведении;

— происходит определение своего состояния и поиск субъективных причин, факторов и виновников;

— формируется внутренняя установка, мотивация к устранению фрустрации;

— в зависимости от выбора средств к устранению фрустрации, что является отражением индивидуальности субъекта, происходит либо принятие мер к цивилизованному разрешению конфликтной ситуации, либо начинается демонстрация конфликтного поведения.

Эти этапы правомерно отнести к **предконфликтной стадии**. При своевременной диагностике и правильном управлении на этих этапах возможно нахождение конструктивного решения.

Существенным фактором, определяющим возможность цивилизованного разрешения противоречий, является наличие либо отсутствие **желания понять другую сторону**. Действие этого фактора определяется как личностными свойствами инициатора конфликта, так и наличием либо отсутствием необходимой информации.

**Индикаторами наличия противоречий в трудовой сфере** могут служить: снижение производительности труда, снижение качества продукции, резкое уменьшение количества предложений по улучшению результатов труда и экономии ресурсов, повышение уровня текучести персонала, рост

<sup>1</sup> См.: Социология труда - под ред. Н. П. Дряхлова и др. С. 185.



ний между работниками, рост числа претензий и жалоб клиентов, потребителей продукции, рост числа жалоб, поступающих от сотрудников, рост прогулов, пьянства, воровства и т.д. Сюда же можно отнести появление слухов, фактов наущничества, сплетен. Многие формы девиантного поведения являются индикаторами имеющегося или зарождающегося конфликта, например, саботаж и мошенничество могут быть формой протеста против несправедливости, как ее понимают работники. О наличии явного или латентного конфликта может говорить и дискриминация во всем разнообразии ее проявлений.

**Источниками напряженности** в трудовом коллективе, которая может перерасти в конфликт, А. Г. Здравомыслов<sup>1</sup> определяет проблемы, связанные с размерами заработка, распределением ресурсов и заработка, низкой дисциплиной работников, неблагоприятными условиями труда, неритмичностью, распределением выгодных и невыгодных работ, неясностью критериев оценки результатов труда, текучестью кадров, недостатками в информировании работников о конечных целях и результатах деятельности фирмы, плохо налаженным учетом, наличием рыночной конкуренции. Каждый из этих факторов достаточно сложен по содержанию, требует специфических методов диагностики и устранения, однако, все они подвластны действиям компетентного руководства и относятся к той группе факторов, которые следует выявлять и разрешать на предконфликтной стадии.

Если противоречие не осознано на предконфликтной стадии и не приняты меры к его устранению, начинается **стадия собственно конфликта**. При отсутствии у сторон взаимопонимания, развитие конфликта идет обычно по следующему пути<sup>2</sup>:

- мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов;
- использование силы или угрозы силы (демонстрация силы) в отстаивании своих интересов; появление жертв конфликта;
- мобилизация контрресурсов, распространение конфликта, доминирование конфликта в сознании сторон, дальнейшее использование силы и рост числа жертв;
- тупиковая ситуация, прекращение взаимодействия, совместной деятельности; возможно, распад системы.

Результаты прохождения этой стадии сторонами конфликта деструктивны.

**Послеконфликтная стадия** может включать следующие этапы:

- осознание сторонами тупиковости ситуации;
- поиск новых подходов, возможно, смена лидеров;
- переосмысление, переформулировка собственных интересов с учетом опыта конфликтного поведения и тупиковой ситуации;
- понимание и попытка учета интересов другой стороны;

<sup>1</sup> *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса. М., 1995. С. 214.

<sup>2</sup> Там же. С. 96.

решения.

Предметом внимания руководителей и анализа специалистов с целью своевременной диагностики противоречий и их разрешения являются субъекты возможного конфликта, их интересы, цели, потребности, мотивы, специфика поведения для прогнозирования развития отношений в ситуации наличия противоречий, их истинное и провозглашаемое отношение к ситуации, проблеме, другой стороне, их восприятие другой стороны, информированность о мотивах поведения друг друга и т.д.

Положительными **последствиями конструктивно разрешенного конфликта**, по мнению социологов МГУ<sup>1</sup>, могут считаться следующие:

- повышение сплоченности коллектива, осознание наличия общих интересов и групповых ценностей;
- индикация нетерпимости условий труда, произвола администрации, злоупотреблений, негодных методов руководства и т.п.;
- стимулирование инновационного творческого поведения;
- изменение социально-психологического климата и всех элементов групповой динамики, многих групповых характеристик;
- повышение уровня информированности сторон друг о друге, расширение кругозора, развитие элементов системного мышления, возможно, повышение квалификации отдельных участников конфликта;
- возможность профилактики крупного конфликта путем разрешения мелкого конфликта.

Отечественные психологи<sup>2</sup> представляют типологию видов и фаз конфликта следующим образом (рис. 9.3).

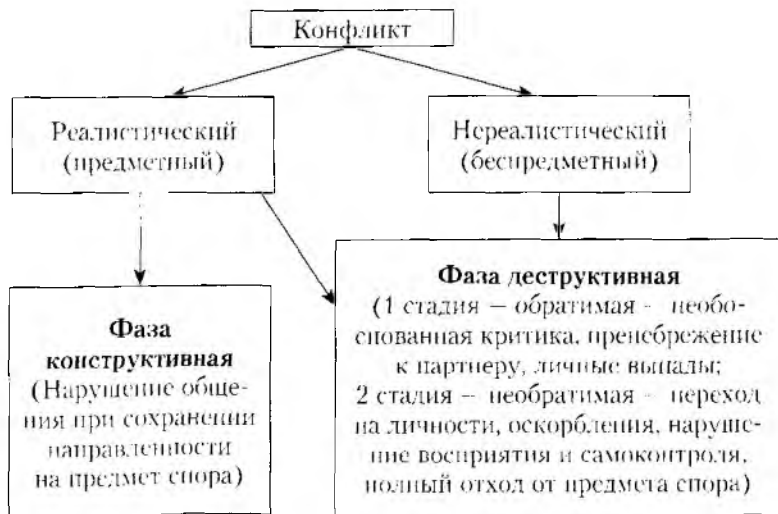


Рис. 9.3. Виды и фазы конфликтов

<sup>1</sup> См.: Социология труда / под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербини. С. 200.

<sup>2</sup> Методы практической психологии общения / под ред. В. П. Захарова, Е. В. Сидоренко. Л., 1990.

результатов, материальных или нематериальных преимуществ: *цель деструктивного конфликта* — освободиться от напряжения, разрядиться. В конструктивной фазе конфликта оба оппонента осознают цель, предмет и средства совместной деятельности, правильно оценивают собственные и партнера возможности, а также состояние. В деструктивной фазе совместная деятельность невозможна, порог неудовлетворенности общением перейден, превышен.

*Инструментарием для проведения анализа служит диагностический аппарат социологии, психологии, социальной психологии и других научных дисциплин, предметом углубленного исследования которых является причина, фактор конфликта.* Целесообразен мониторинг в трудовом коллективе по проблемам организации труда, условий труда, оплаты труда и стимулирования, по совместимости участников общего труда, отношениям «власть — подчинение», методам принятия решений, по отношению к труду, удовлетворенности трудом, причастности, мотивации трудового поведения, социально-психологическому климату. Назовем известный метод социометрии, экспресс-методику по изучению социально-психологического климата в трудовом коллективе, методику установления стиля руководства трудовым коллективом, методику определения ценностных ориентаций, направленности личности и др. Не так уж сложно пайти или разработать опросники для выявления мотивов трудового поведения, отношения работников к труду или к элементам организации и условий труда, руководителю. Доступность многих методик, тестов сейчас исключительно высока, гуманитарные науки преподают практически во всех учебных заведениях, поэтому решение проблем создания работоспособного коллектива или бесконфликтного разрешения противоречий вполне по силам современному руководителю.

#### **9.4.2. Дискриминация человека в организации как форма конфликта**

Дискриминация (*discrimination*) — процесс, посредством которого член(ы) социально определенной группы воспринимается(ются) по-другому (в частности, с неудовольствием) из-за его (их) принадлежности к данной группе. Вызвать, стать объектом, такое отношение могут особенности, связанные с расой, этносом, родом или религией. Различают два типа дискриминации. Дискриминация по категории распространяется на всех людей, социально причисляемых к определенной категории, поскольку подвергающийся дискриминации, полагает, что это требуется его социальной группой. Статистическая дискриминация индивидуумов основана на убеждении в наличии вероятности того, что принадлежность к такой группе ведет к обладанию нежелательных характеристик<sup>1</sup>.

*Сексизм* (от лат. *sexus* — пол) — дискриминация человека на основании принадлежности его к своему полу, как правило, к женскому (мужской шовинизм).

<sup>1</sup> URL: <http://www.voluntary.ru/dictionary/567/word/%C4%C8%D1%CA%D0%C8%CC%C8%CD%C0%D6%C8%DF> (дата обращения: 01.12.2013).

1. Запрет женщинам заниматься некоторыми профессиями только на том основании, что они женщины.

2. Низведение женщины до роли сексуального объекта или вещи, у которого нет прав, и по отношению к которому не может быть никаких обязанностей.

3. Убеждение, что мужчина имеет право на супружескую измену, а женщина нет.

В настоящее время проблема сексизма является одной из самых противоречивых. Так, например, 7–8 декабря 2004 г. Национальная ассамблея Франции после острейших дебатов приняла проект закона по противодействию дискриминации, подразумевающий наказание за проявления сексизма и гомофобии. Основным противником сексизма является феминизм и реализуемая им борьба за эмансипацию. Однако на волне феминизма проявляется сексизм в отношении мужчин — женский шовинизм. В частности, деятели движений за права мужчин отмечают такие формы дискриминации мужчин.

1. Более высокий пенсионный возраст для мужчин (в России — 60 лет, для женщин — 55) при более короткой в среднем продолжительности жизни.

2. В большинстве стран, где существует призывная система комплектации армии, призыву подлежат только мужчины.

3. В ряде стран (в частности, в России) законодательно запрещено выносить женщинам приговоры к смертной казни.

4. Несмотря на декларируемое равенство прав родителей, при разводе, как правило, ребенок остается жить с матерью.

В развитых странах женщины имеют возможность единолично принимать решение о рождении ребенка, в то время как отцы обязаны содержать детей вне зависимости от своего согласия на их рождение, в том числе и в ситуациях, когда беременность наступила в результате обмана со стороны женщины (например, вследствие заведомо ложного заявления об использовании ею контрацептивов).

Сегодня против сексизма выступают многие политические и культурные течения, такие, например, как хиппи, анархисты и приверженцы движения Straight edge.

*Моббинг* (от англ. *mob* — толпа) — форма психологического насилия в виде травли сотрудника коллективом с целью его увольнения.

### Виды моббинга

1. Бойкот.
2. Придирки.
3. Насмешки.
4. Предоставление ложной информации.
5. Доносительство.

Психологи выделяют два основных вида моббинга: вертикальный (боссинг) — от начальства и горизонтальный — от коллег.

зависть к более молодому и удачливому коллеге. Отмечено, что зачинщиками травли во многих случаях становятся пожилые сотрудники, которые боятся потерять место и из-за этого придираются к своим коллегам. Иногда подобный прессинг имеет временный характер и является своеобразным «посвящением» в члены коллектива. В жертву моббинга может превратиться и опытный работник, к которому вдруг начало благосклонно относиться начальство. Иногда причиной моббинга становится виктимное поведение: излишнее хвастовство, обилие жалоб, игнорирование корпоративных трапез, вызывающая манера поведения.

### Организационные причины моббинга

1. Отсутствие обратной связи.
2. Понустилельское отношение к любителям интриг и закулисных игр.
3. Плохая организация информационных потоков.
4. Расплывчатые границы ответственности и служебных обязанностей.
5. Отсутствие системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста.
6. Превалирование интимных или родственных связей между подчиненными и руководством.
7. Большая перегрузка отдельных специалистов.

Моббинг может привести к заболеваниям на нервной почве, инфарктам и даже самоубийству.

*Моббинг* обозначает любое преследование кого-либо из сотрудников со стороны руководителя организации, непосредственного начальника, коллеги или подчиненного, которые вовлекают других в систематическую и часто повторяющуюся травлю. *Боссинг* — преследование подчиненного его начальником. *Буллинг* обозначает преследование «один на один». Когда речь идет о моббинге, руководство часто негласно вовлечено в этот процесс. Вот почему в таком случае жертве очень редко удается получить помощь. Подвергнуться моббингу может каждый. Это не агрессия, направленная против кого-либо, кто принадлежит к определенному кругу, находящемуся под защитой, как дискриминация по возрасту, полу, расе, вероисповеданию или национальности. Поэтому буллинг/моббинг обозначает такие действия, которые профессор юридического факультета Университета Саффолка Дэвид Ямада назвал общими для всех, или «не различающими статуса».

Последствия моббинга и буллинга в первую очередь сказываются на здоровье и психическом состоянии человека. В зависимости от жесткости, периодичности и длительности такого воздействия и от того, насколько человек психологически к нему устойчив, люди могут страдать от целого ряда расстройств психологического и физического характера: от случающихся время от времени проблем со сном до нервных срывов, от раздражительности до депрессии, от трудностей с концентрацией внимания до панических состояний или даже инфарктов. Если сотрудник только изредка отсутствовал на работе, то в случае моббинга или буллинга это может превратиться в частые и длительные уходы на больничный.

здоровье, что они больше не могут выполнять свои служебные обязанности. В результате они увольняются по собственному желанию или против него, с ними расторгают контракт или они вынуждены выходить раньше на пенсию. Как ни странно, жертв делают самих в этом виноватыми, представляют их людьми, которые сами навлекли на себя эти несчастия. И во многих случаях после того как человека уволили или он сам ушел, возникшие проблемы со здоровьем могут остаться и даже усилиться и привести к такому диагнозу, как посттравматический стресс. Но не только психическое состояние и здоровье человека подвергаются сильному отрицательному воздействию. Последствия также серьезно сказываются на семьях этих людей и организациях, в которых они работают. Страдают отношения, падает уровень производительности труда в компании, так как энергия людей направляется на осуществление моббинга, а не на выполнение важных ежедневных задач.

*Харассмент* (англ. *harassment*) — оскорбление, притеснение, агрессия. Термин, используемый чаще всего для обозначения сексуальных домогательств на рабочем месте. В общем значении харассментом называют любой вид психологической атаки: причинение беспокойства, приставание, преследование, домогательство. Он может проявляться в нежелательных письмах, звонках, разговорах. Во многих странах закон ограничивает возможность такого давления, юридические трактовки подобных действий различаются в разных культурах.

Известно, что в Соединенных Штатах первые судебные дела о сексуальных домогательствах появились еще в 70-е гг. XX в.

Европейский парламент одобрил законопроект о защите от сексуальных домогательств на работе.

Харассмент — в праве США преступление, нарушающее неприкосновенность частной жизни лица преследованием (телефонными звонками, письмами, слежкой и проч.), назойливым приставанием, домогательством. Совершается обычно с сексуальными мотивами.

### 9.4.3. Управление межличностным конфликтом

Любое управление представляет собой в функциональном разрезе систему таких функций:

1) анализ, включающий сбор данных, их обработку, исследование информации, постановку проблемы;

2) планирование, включая целеполагание, выбор критериев достижения целей, выдвижение и анализ гипотез, разработку планов реализации наиболее приемлемой гипотезы и обеспечение всех видов ресурсов;

3) организацию деятельности по проведению анализа, разработке и выполнению плана;

4) стимулирование участников процесса;

5) учет достигаемых результатов и расходуемых ресурсов;

6) контроль хода дела и оценку промежуточных результатов;

7) регулирование, вмешательство в случае появления отклонений от плана;

При обнаружении признаков, симптомов конфликта следует опираться на этот базовый состав функций управления. Анализ и осмысление данных должны способствовать определению проблемы, ее причин, вероятных субъектов конфликта, вида конфликта. Точность диагноза позволяет обеспечить и точность целей, планирования и методов урегулирования конфликта. Вообще, точная постановка проблемы, с которой связаны причины и следствия, — уже на 50% залог успеха разрешения проблемы (как и точный диагноз болезни). Работа в таком научном алгоритме требует неспешности, высокой эрудиции, соблюдения принципов управления людьми, но обещает (хотя и не гарантирует) и наибольший успех.

Можно привести элементарные *приемы*, входящие в состав стратегии управления конфликтом.

1. Стратегия предотвращения конфликта:

- а) выявить и устранить реальный предмет конфликта;
- б) привлечь в качестве арбитра незаинтересованное лицо и проявить готовность подчиниться его решению;
- в) найти возможность склонить одного из конфликтующих к отказу от предмета конфликта в пользу другого.

2. Стратегия подавления конфликта в необратимо деструктивной фазе и беспредметного конфликта:

- а) сократить число конфликтующих;
- б) разработать систему регламентов поведения и деятельности;
- в) создать условия, препятствующие непосредственным контактам конфликтующих.

3. Стратегия отсрочки (временная мера, позволяющая на время ослабить конфликт):

- а) изменить «силу» одной из сторон в глазах другой;
- б) изменить представление сторон о мотивах, условиях конфликта;
- в) изменить значимость, ценность объекта конфликта в глазах конфликтующих, сделав конфликт бесцельным, мелким, бесполезным;
- г) впоследствии, подготовив соответствующие условия, перейти к радикальному устранению оснований конфликта.

Реальное разрешение конфликта возможно на основе исследования и выявления его истинных причин, факторов и применении адекватных им мер, в соответствии с рекомендациями соответствующих научных дисциплин. Здесь же уместно упомянуть факторы успешного взаимодействия, заключающиеся в компетентной подготовке к любому общению, уяснении позиций, мотивов, интересов сторон, разработке сценариев взаимодействия, учете ожиданий и состояния партнера и т.д.

Среди простых моделей межличностных конфликтов и соответствующих методов их разрешения до сих пор лидирует модель поведения в конфликтной ситуации К. Томаса.

Согласно его концепции, реакции людей на межличностную конфронтацию распадаются на пять категорий: *применение силы (принуждение)*, *аккомодация (приспособление, подчинение)*, *избегание*, *компромисс* и *сотрудничество* (рис. 9.4).

Степень  
внимания  
к интересам  
другого

Приспособление  
(аккомодация)

Сотрудничество

Компромисс

Избегание

Принуждение

Степень внимания  
к своим интересам

Рис. 9.4. Типы взаимодействия и поведения в конфликте (по К.Томасу)<sup>1</sup>

**Силовая реакция** (ассертивное, нескооперативное поведение) является попыткой удовлетворить собственные потребности за счет потребностей другой стороны. Реагирующая таким образом сторона прибегает к формальной власти, физическим угрозам и мошенничеству или вообще игнорирует требования другой стороны. Грубое использование собственной власти («Хозяин здесь я, и потому мы будем делать то, что я сочту нужным») или мало чем отличающееся от него запугивание обычно свидетельствуют о недостатке терпимости или уверенности в себе. Разного рода манипуляции или напускное безразличие являются менее грубым проявлением того же эгоистичного лидерского стиля. Манипулирующий лидер очень часто стремится предстать демократом и потому нередко рассматривает спорные предложения на заседаниях комитетов. Тем не менее состав этого комитета таков, что все его «решения» заранее известны, и потому они, по сути, являются продолжением все той же авторитарной политики. Некоторые менеджеры прибегают и к такому приему: они совершенно игнорируют предложения, которые могут угрожать их персональным интересам. Если сторона, подававшая предложение, заинтересуется судьбой своей служебной записки, менеджер сделает вид, что вообще не получал ее, и обвинит во всем своего нового секретаря или какого-то клерка, после чего попросит работника подать записку вторично. После ряда подобных неувязок подчиненного обычно оповещают о том, что руководство не проявило интереса к его идеям.

Регулярное использование этого подхода к управлению конфликтом может вызвать у работников чувство ненависти и враждебность. Тем самым, пусть иным сторонним наблюдателям подобная практика представ-

<sup>1</sup> Конфликтология — под ред. А. С. Кармина. СПб., 1999. С. 63.



выгодных сделок в конечном итоге в долгосрочной перспективе, она оборачивается против самого лидера, подрывая основу его власти, поскольку людям надоест платить за такой стиль своими эмоциями.

**Аккомодация** (кооперативное, неассертивное поведение) состоит в стремлении к удовлетворению потребностей другой стороны за счет собственных потребностей. К сожалению, эта стратегия обычно приводит к «проигрышу» обеих сторон, примером чего могут быть действия совета директоров терпящих крах компаний, который стремится исполнить все желания руководства, совершенно забывая о собственных интересах. Трудности, возникающие при регулярном использовании «приспособленческого» подхода, связаны с попытками сохранить дружеские отношения за счет утраты критического отношения к проблеме и отчасти прав личности. Это может обернуться против вас. Вы перестанете уважать себя, поскольку будете обслуживать чужие интересы и не сможете двигаться к собственной цели.

**Избегание** (некооперативное, неассертивное поведение) не отвечает интересам ни одной из сторон, поскольку в этом случае разрешение конфликта лишь откладывается. Подобная реакция характерна для менеджеров, эмоционально не подготовленных к стрессам, связанным с конфронтацией (кроме того, она может свидетельствовать о хрупкости отношений сторон, которые могут не выдержать испытания конфликтом). Повторное использование этого подхода вызывает разочарование, поскольку серьезные задачи при этом не решаются, сложные проблемы, чреватые конфликтами, игнорируются, сотрудники же, участвующие в противостоянии, наказываются как возмутители спокойствия и нарушители организационной гармонии. Ощущая вакуум власти, сотрудники организации стремятся заполнить его, что неизбежно приводит к хаосу и озлобленности.

**Компромиссная реакция** является чем-то средним между чисто кооперативной и чисто ассертивной реакцией. Компромисс состоит в попытке частично удовлетворить нужды как одной, так и другой стороны, или «поделить пирог поровну». Для его достижения обе стороны должны пойти на определенные уступки. Несмотря на всю свою видимую привлекательность, неразборчивое использование подобной практики непродуктивно. Если вы будете то и дело призывать своих подчиненных «избегать разногласий», те могут решить, что их начальство больше заинтересовано в разрешении споров, а не в решении проблем. Это приводит к созданию климата получения выгоды, так как вы поощряете игру, где запрашивают вдвое более того, что реально требуется.

**Сотрудничество** (кооперативное, ассертивное поведение) состоит в стремлении полностью учесть интересы обеих сторон. Его нередко называют «направленным на решение проблем». При подобном подходе основное намерение сторон состоит в нахождении таких решений проблем, лежащих в основе конфликта, которые устраивали бы обе стороны, а не в поиске виновных. При успешной реализации такого намерения обе стороны чувствуют себя победителями. Это единственная стратегия

«выигрыш — выигрыш» из всех возможных вариантов. Стороны стремятся избежать потерь, поэтому силовые и компромиссные стратегии приводят лишь к частичному успеху. Хотя сотрудничество подходит далеко не для всех ситуаций, при надлежащем использовании оно дает наилучшие результаты для обеих сторон. Оно приводит к установлению норм сотрудничества и доверия и вселяет в людей уверенность в себе, что позволяет участникам конфликта сосредоточиться на рассмотрении конкретных предметов и проблем, что называется, не смотря на лица. И, наконец, оно способствует развитию навыков, нужных для самоуправления и, тем самым, усилению позиций лиц, способных решать проблемы. Основанный на принципе сотрудничества подход к решению проблем и разрешению конфликтов наиболее эффективен.

#### 9.4.4. Приемы управления конфликтом

Хотя мы уже отмечали, что однозначного соответствия между освещением в литературе межличностных конфликтов и ведением переговоров не существует, мы считаем, что рассмотрение проблем проведения переговоров позволит нам лучше понять суть пяти стратегий управления конфликтами. **Стратегии переговоров** подразделяются на две большие группы: дистрибутивные и интегративные. Говоря коротко, перспектива переговоров служит краеугольным камнем позиций сторон, фактором, устанавливающим приемлемость тех или иных вариантов разрешения конфликтной ситуации и придающим то или иное значение последствиям процесса разрешения конфликта.

Переговоры, сводящиеся к «делу фиксированного объема пирога», отражают *дистрибутивную перспективу*, переговоры же, имеющие целью «увеличение объема пирога», исходят из *интегративной перспективы*. При дистрибутивной перспективе основное внимание уделяется получаемой стороной доле некоего объема (А против В), при интегративной же перспективе речь идет о совокупном объеме (А + В). Таким образом, при дистрибутивных переговорах стороны являются соперниками. Они считают, что могут улучшить свое положение лишь за счет другой стороны. Наоборот, стороны, участвующие в интегративных переговорах, используют технику «выигрыш — выигрыш», они заинтересованы в нахождении такого решения, которое было бы лучшим с позиций обеих сторон, что превращает их в союзников.

Четыре из пяти стратегий управления конфликтными ситуациями по своей природе являются дистрибутивными. Для преодоления конфликта одна из сторон или обе стороны должны пойти на какие-то жертвы. Если на жертву идут обе стороны, мы имеем дело с компромиссом. Участники компромисса приносят жертвы в поиске общего поля интересов, они более ищут целесообразное решение, чем интегративное. Силовые и аккомодационные стратегии исходят из того, что для преодоления конфликта одна из сторон должна отказаться от своей исходной позиции. Если участники конфликта всячески избегают его, значит, они считают плату за его разрешение чрезмерной настолько, что даже

обжегшись, стороны боятся делить его.

Рассмотрим процесс совместного разрешения проблем как общую шестизаэлементную схему.

**1. Определение общих целей.** Для установления атмосферы сотрудничества обе стороны, участвующие в конфликте, должны сфокусироваться на том, что для них является общим. Если их совместная цель будет состоять, скажем, в повышении продуктивности, снижении издержек, сокращении времени на разработку или улучшении взаимоотношений между различными подразделениями, им будет легче ощутить преимущества разрешения противоречий без риска для их собственных целей. Вопрос, характерный для данного этапа, звучит так: «В чем могут состоять общие цели сторон в контексте данной дискуссии?».

**2. Отделение людей от проблем.** Осознание взаимных преимуществ, которые может обеспечить успешное разрешение конфликта, позволяет лучше сосредоточиться на реальной цели сторон: разрешении существующей проблемы. Межличностная конфронтация с большей вероятностью разрешится к взаимному удовлетворению сторон, если они смогут отрешиться от персонального аспекта разногласий, подавив мстительные чувства и стремление к единоличному лидерству. Иными словами, другая сторона рассматривается скорее не как соперник, а как сторонник другой точки зрения. Лицо, работающее над разрешением проблемы, будет говорить о «неразумности позиции» оппонента, но не о «неразумности оппонента», придерживающегося иной точки зрения.

**3. Фокус на интересах, а не на позициях.** Позиции сторон выражают их требования или притязания; интересы обосновывают причины требований. Опыт свидетельствует о том, что согласовать интересы обычно проще, поскольку они, как правило, существенно шире и разнообразнее позиций. Этот шаг состоит в переопределении и расширении проблем с целью придания им большей «податливости». После рассмотрения различных аспектов проблемы, стороны, как правило, лучше понимают друг друга. Характерная для этого пункта фраза звучит так: «Помогите мне понять, почему вы отстаиваете именно эту позицию».

**4. Разработка решений, отвечающих взаимным интересам.** Этот этап состоит в выработке необычных, творческих решений. Сфокусировав внимание обеих сторон на альтернативах, выработанных в результате «мозговой атаки», или на неких взаимоприемлемых решениях, вы можете изменить динамику межличностных отношений, превратив соперничество в сотрудничество. Чем большим будет количество вариантов и комбинаций, тем большей будет и вероятность нахождения общей почвы. Этот этап может быть представлен следующим образом: «Сейчас, когда мы лучше поняли основные заботы и цели друг друга, давайте предпримем мозговую атаку для поиска путей удовлетворения потребностей нас обоих».

**5. Использование объективных критериев для оценки альтернатив.** Вне зависимости от того, насколько стороны будут тяготеть к сотрудничеству, определенные их интересы так и останутся несовместимыми. Вместо того чтобы сосредоточиваться на них, лучше определить, что есть

справедливости в «разумно» способствует формированию открытых обоснованных установок. Этот подход характеризуется вопросом: «Каков справедливый способ оценки преимуществ ваших аргументов?»

**6. Определение успеха в категориях реальной выгоды, а не воображаемых убытков.** Если менеджер стремится к 10%-ному росту некоего показателя, но реально добивается его увеличения всего на 6%, это может рассматриваться им либо как 6%-ное улучшение, либо как 40%-ное недоисполнение. Первая интерпретация основывается на реальном выигрыше, вторая – на воображаемых убытках (в данном случае, это переализованные ожидания). В то же время речь идет об одном и том же результате, но степень удовлетворенности менеджера будет высокой в первом случае и низкой – во втором. Следует помнить о том, что наша удовлетворенность достигнутым результатом зависит от используемых нами стандартов оценки. Опытный менеджер всегда задается таким вопросом: «Насколько значимым будет достигнутое нами улучшение по сравнению с текущей ситуацией?»<sup>1</sup>

#### **9.4.5. Основы поведения лидера в роли посредника (медиатора) в межличностном конфликте между его подчиненными**

##### *Определение проблемы*

1. Признайте факт наличия конфликта.

- Выберите наиболее приемлемый «формат» общения (встреча с каждым в отдельности или же со всеми участниками конфликта одновременно) для того, чтобы дать необходимые инструкции и обсудить факты.

- Предложите стратегию совместного разрешения конфликта.

2. Придерживайтесь нейтральной позиции.

- Возьмите на себя роль помощника, а не судьи: помогите участникам увидеть скрытые ранее возможности решения проблемы. Не принижайте значимости проблемы и не упрекайте участников конфликта в неспособности устранить свои разногласия самостоятельно.

- Сохраняйте беспристрастность по отношению к обеим сторонам конфликта и к обсуждаемым темам (при условии корректности дискуссии).

- Коррекция поведения, если в ней возникнет необходимость, должна производиться в ходе частных встреч.

3. Управляйте дискуссией, чтобы обеспечить справедливость.

- Обратите внимание сторон на негативное влияние, которое оказывает конфликт на их собственные трудовые результаты, и на пагубность его продолжения.

- Темой дискуссии должен быть предмет конфликта, а не его участники.

- Не позволяйте ни одной из сторон доминировать в дискуссии. Восстанавливайте равновесие, задавая прямые вопросы.

<sup>1</sup> См.: *Ватсон Д., Камерон К. Развитие навыков менеджмента. С. 485- 486.*

При рассмотрении вариантов решения следует обращать особое внимание не на позиции сторон, а на их интересы.

- Выявляйте причины («почему?»), лежащие в основе аргументации или требований сторон.
- Помогите конфликтующим сторонам найти общие цели, ценности и принципы.
- Используйте найденные общие цели, ценности и принципы при разработке разнообразных вариантов решений.
- Избегайте «судейских» манер.

### *План действий и контроль над процессом его реализации*

1. Убедитесь в том, что принятый план поддерживается обеими сторонами.

- Убедитесь в том, что план достаточно подробен (кто, что, как, когда и где).
- Убедитесь в том, что стороны понимают и принимают все его пункты.

2. Установите механизм контроля.

- Определите систему контрольных показателей для измерения прогресса и обеспечения отчетности.
- Обеспечьте возможность модификации принятого плана, которая позволила бы учесть непредвиденные обстоятельства при его реализации.

## **Задания для овладения компетенциями по теме**

Для выполнения заданий к главе 9 изучите материалы, представленные в Практикуме в рамках темы 9.

1. Найдите в источниках и проработайте тесты, позволяющие диагностировать потенциально конфликтную личность, например, такие:

- Тест «Определение личности типа А».
- Тест «Определите стиль вашего поведения в конфликтной ситуации» (Тест Томаса).
- Тест «Определение основных поведенческих особенностей интерперсональных отношений (Fundamental Interpersonal Relations Orientation-Behavior - FIRO-B)».
- Методика диагностики межличностных отношений Т. Лири.
- Тест «Особенности стратегии взаимодействия».
- Опросник ограничений управленческого потенциала.

2. Рассмотрите приемы манипулирования психическим сознанием человека и общности, назовите те, с которыми вам приходилось встречаться. Определите, грамотно ли вы защищались от манипуляций.

3. Найдите в источниках описание какого-либо конфликта в организации и разработайте программу его разрешения, основанную на научном подходе.

## Литература

1. *Андреева, Г. М.* Социальная психология: практикум / Г. М. Андреева [и др.] ; под ред. Т. В. Фоломесовой. – М., 2006.
2. *Анциупов, А. Я.* Конфликтология в схемах и комментариях / А. Я. Анциупов, С. В. Баклановский. – СПб., 2009.
3. *Балабанов, И. Т.* Инновационный менеджмент / И. Т. Балабанов. – СПб., 2001.
4. *Бауэр, М.* Курс на лидерство: альтернатива иерархической системе управления компанией / М. Бауэр. – М., 2008.
5. *Бхарвани, Г.* Важнее, чем IQ! EQ: эмоциональный интеллект. Тренинг «секретного интеллекта», который дает эффективность в любом деле / Г. Бхарвани. – СПб., 2009.
6. *Вэттен, Д.* Развитие навыков менеджмента / Д. Вэттен, К. Камерон. – СПб., 2004.
7. *Гоулман, Д.* Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М., 2008.
8. *Грановская, Р. М.* Творчество и конфликт в зеркале психологии / Р. М. Грановская. – СПб., 2010.
9. *Даулинг, Г.* Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Г. Даулинг. – М., 2003.
10. *Дафт, Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб., 2006.
11. *Дафт, Р. Л.* Уроки лидерства / Р. Л. Дафт. – М., 2006.
12. *Джуэлл, Л.* Индустриально-организационная психология / Л. Джуэлл. – СПб., 2001.
13. *Долац, С.* Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долац, С. Гарсия. – М., 2008.
14. *Здравомыслов, А. Г.* Социология конфликта: Россия на путях преодоления кризиса / А. Г. Здравомыслов. – М., 1995.
15. *Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой, Д. Ф. Фролов, Т. М. Грабенко ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб., 2004.
16. *Камерон, Ш.* Руководство по MBA. Навыки для получения степени магистра делового администрирования / Ш. Камерон. – М., 2007.
17. *Каунт, Д.* Подними свою самооценку / Д. Каунт. – СПб., 2003.
18. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. – М., 2004.
19. *Кетс де Врис, М.* Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис. – М., 2012.

лидерство, раскрытие потенциала / С. Кови. — М., 2012.

21. *Коттер, Дж.* Лидерство Мауситы: уроки выдающегося предпринимателя XX века / Дж. Коттер. — М., 2011.

22. *Лейхифф, Д. М.* Бизнес-коммуникации / Д. М. Лейхифф. Д. М. Пенроуз. — СПб., 2001.

23. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / под ред. Н. В. Ключевой. — СПб., 2008.

24. *Майерс, Д.* Социальная психология / Д. Майерс. — СПб., 1997.

25. *Максвелл, Дж.* Законы лидерства / Дж. Максвелл. Минск, 2012.

26. *Монди, У. Р.* Управление персоналом / У. Р. Монди, Р. М. Ноу, Ш. Р. Премо. — СПб., 2004.

27. *Морган, Г.* Образы организации / Г. Морган. — М., 2008.

28. *Пеннер, Дж.* Что действительно важно. Служение, лидерство, люди, ценности / Дж. Пеннер. — М., 2011.

29. *Потемкин, В. К.* Управление персоналом / В. К. Потемкин. — СПб., 2010.

30. Практикум по психологии профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Сметкова. — СПб., 2000.

31. Психология. Полный энциклопедический справочник / сост. и общ. ред. Б. Мещерякова, В. Зинченко. — СПб., 2007.

32. Психология менеджмента / под ред. проф. Г. С. Никифорова. — СПб., 2000.

33. Психология общения. Энциклопедический словарь / под общ. ред. А. А. Бодалева. — М., 2011.

34. *Сартан, Г. Н.* Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. — СПб., 2005.

35. *Сенге, П.* Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций / П. Сенге. — Харьков, 2006.

36. *Сидоренко, Е. В.* Мотивационный тренинг / Е. В. Сидоренко. — СПб., 2005.

37. *Сидоренко, Е. В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. — СПб., 2004.

38. *Спивак, В. А.* Модели компетенций лидеров. Структура компетенций, измерение / В. А. Спивак. Saarbrücken : Lambert Academic Publishing, 2013.

39. *Спивак, В. А.* Деловые коммуникации: теория и практика / В. А. Спивак. — М., 2014.

40. *Спивак, В. А.* Делопроизводство / В. А. Спивак. — СПб., 2010.

41. *Спивак, В. А.* Организационное поведение / В. А. Спивак. — М., 2011.

42. *Спивак, В. А.* Управление персоналом / В. А. Спивак. — М., 2009.

43. *Уитмор, Дж.* Внутренняя сила лидера / Дж. Уитмор. Коучинг как метод управления персоналом. — М., 2012.

44. Управление человеческими ресурсами / под ред. — М. Нула, М. Уорнера. — СПб., 2002.

45. *Файоль, А.* Управление — это наука и искусство / А. Файоль [и др.]. — М., 1992.
46. *Хаитер, Дж.* Слуга, или Истинная сущность лидерства-служения / Дж. Хаитер. — Минск, 2006.
47. *Чемсков, В. П.* Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемсков. — М., 2007.
48. *Шалагинова, Л. В.* Психология лидерства / Л. В. Шалагинова. — СПб., 2007.
49. *Шаталова, Н. И.* Трудовой потенциал работника / Н. И. Шаталова. — М., 2003.
50. *Шейн, Э.* Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. — СПб., 2012.