

ЕЛЕНА КУДРЯВЦЕВА

**КОГНИТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
концептуализация управленческой эффективности**

Петрозаводск
2013

УДК 159.9:658
ББК 88.923
К-889

Рецензенты:

зам. директора СЗИУ РАНХ и ГС,
зав. каф. эконом. теории,
д-р эконом. наук, проф. *А. И. Федорков*
(Северо-Западный институт управления — филиал РАНХ и ГС);
засл. деят. науки РФ, зав. каф.
психолог. обеспечения проф. деятельности,
д-р психологических наук, проф. *Г. С. Никифоров*
(Санкт-Петербургский государственный университет)

Кудрявцева, Е. И.

К-889 Когнитивный менеджмент: концептуализация управленческой эффективности : Монография / Е. И. Кудрявцева. — Петрозаводск : Изд-во ПетрГУ, 2013. — 224 с.
ISBN 978-5-8021-1665-4

Монография посвящена вопросам развития представлений о менеджменте и менеджерах, особенностям когнитивного менеджмента и когнитивной феноменологии, раскрывающейся в деятельности менеджеров. Опираясь на данные многочисленных исследований последнего десятилетия, автор раскрывает особенности современного менеджмента, показывает логику его развития и объясняет популярность тех или иных концепций.

В работе описаны основные механизмы и средства концептуализации профессиональной управленческой деятельности, их использование как в качестве инструментов управления человеческими ресурсами, так и в качестве когнитивных опор рефлексии управленческой деятельности. Особое внимание уделено проблемам когнитивного менеджмента как одного из активно развивающихся направлений теории и практики корпоративного управления.

Книга адресована специалистам по менеджменту, управлению человеческими ресурсами, психологии профессиональной деятельности, управленческой антропологии, всем специалистам, интересующимся проблемами профессиональных управленческих характеристик, исследователям компетенций и компетентности менеджеров.

УДК 65.013
303.725.22 (159.9:658)
ББК 88.923

ISBN 978-5-8021-1665-4

© Кудрявцева Е. И., 2013

Содержание

Предисловие.....	4
Глава 1. Когнитивный менеджмент — актуальное направление развития менеджмента	11
1.1. Знание — источник эффективности	13
1.2. Когнитивные инструменты в деятельности менеджеров	24
1.3. Менеджмент знаний — образы и модели	34
1.4. Представления об эффективности — зона актуальных метафор.....	43
Глава 2. Образ деятельности и модель деятельности менеджера	59
2.1. Управленческая деятельность — ключевые метафоры.....	60
2.2. От образа менеджера — к модели свойств и качеств	78
2.3. Управленческая рефлексия — проблемы восприятия и оценки собственной деятельности.....	95
Глава 3. Компетенции и компетентность — новые подходы к оценке эффективности	106
3.1. Компетенции — когнитивные модели нового поколения.....	107
3.2. Компетенции менеджеров — позиция заинтересованного лица.....	116
3.3. Компетентность как «взгляд внутрь»	129
3.4. Две модели — четыре картины деятельности.....	142
Глава 4. Управленческое развитие: когнитивный подход	152
4.1. Могут ли менеджеры сами построить модель компетенций?.....	153
4.2. Когнитивная эффективность менеджеров.....	172
4.3. Модель управленческих компетенций в практике менеджмента.....	183
4.4. Эффективность в модели agile	197
Заключение	207
Литература	210

ПРЕДИСЛОВИЕ

Представления о профессиональной деятельности развиваются с давних времен. Древние философы и средневековые мыслители постоянно обращались к феномену социальной специфичности, наиболее ярко отражающемуся в дифференциации занятий и ремесел. Для них вид занятий выступал отражением сущности и предназначения человека, выражением божьего замысла или божьей кары. Человек, занятый конкретным трудом, направленным на создание благ для других людей, стал объектом и предметом творчества поэтов и художников, чьи работы раскрывают содержание, дух и особенности видов деятельности, многие из которых уже неведомы нашему современнику. Галерея «портретов труда» включает повествования об условиях, атрибутах, способах и продуктах деятельности, о стоимости и цене работы, о конкретных характеристиках типичных представителей того или иного рода занятий, о заказчиках и исполнителях, о смысле того, что именно видят одни в работе других.

Образ труда впитывал в себя особенности эпохи, в которую он формировался, отражая ее ключевые признаки. Мистика и прагматика, романтизм и реализм — все можно обнаружить в представлениях о профессиональной деятельности и людях, посвятивших ей себя (или отданных ей судьбой).

Преобразования, произошедшие в середине XIX века, связанные с изменением основных источников энергии и ростом промышленности, основанной на паровых машинах, придали образу труда жесткость, четкость и дифференцированность, полностью изъав идиллические представления предыдущих эпох. Открытия, совершенные *Karl Marx (Marx K., 1867)*, обнажили натуру «работы по найму», показав ее доселе сокрытые стороны. Продолжая анатомировать трудовую деятельность на примере ее наиболее массовой разновидности — рабочей профессии, *F. W. Taylor (Taylor F. W., 1911)* создал свою картину работы, позволяющую сформировать механизмы управления ее эффективностью. Он ввел понятие «менеджмент», привлекая внимание к той стороне труда, которая была не видна в условиях ремесленного производства

и скрывалась за ролью машин и механизмов в условиях мануфактуры. Организация работы, особые технологии того, что впоследствии будет названо «дизайном работ», получили особый статус и имя, а носители специфической профессиональной миссии стали называться «менеджерами». Образ труда приобрел новые черты. Первая половина XX столетия внесла в эти представления свои коррективы, во многом благодаря введению в них понимания «человеческой стороны предприятия». Эта емкая метафора *Douglas McGregor* (*McGregor D.*, 1960) окончательно вернула образу труда аксиологическую ноту, впервые прозвучавшую у *Elton Mayo* (*Mayo E.*, 1949), добавив к ней новые дихотомии, в рамках которых трудовая деятельность описывается с незапамятных времен.

XX век, став «веком труда», позволил открыть, переоткрыть и связать между собой ряд понятий, которые помогают описывать и осмыслять деятельность по созданию ценностей. «Труд», «работа», «профессия», «дело жизни» — это лишь различные имена, которые скрывают (или раскрывают) особенности важной стороны человеческого бытия, связанной с порождением социально значимого результата. Перемены в системах профессиональной деятельности, изменение сути профессионализма отражаются во всех сферах, но, вероятно, ярче всего эти изменения видны на примере менеджмента, в изменениях представлений о самом менеджменте и менеджерах как носителях особых функций.

Дискуссии специалистов о том, что такое менеджмент и кто такие менеджеры, усугубляются нелинейностью (а потому — неточностью) перевода с одного языка на другой. И если англоязычные авторы еще имеют возможность договориться, то остальным приходится каждый раз уточнять, о ком и о чем идет речь — то ли о лидерах, способных к преобразованиям, то ли о руководителях, облеченных формальной властью. Английское слово «to manage» постоянно адресует нас к латинскому «manus» («кисть руки»), английскому «man» («человек, мужчина»), а также содержит намек на понятие «mana» («магическая сила», «авторитет», «престиж», «власть»). В результате то, что в английском языке

звучит как «to manage», подразумевает под собой способность исхитриться, изловчиться, устроить все по-своему или лучшим образом, справиться с трудностями, преодолеть препятствие, добиться желаемого, распорядиться ресурсами, заботиться и нести ответственность, совмещать несколько дел, направлять и координировать, использовать сложные инструменты, быть хозяином и даже объезжать лошадей. Соответственно менеджер — это тот, кто нечто держит в своих руках и полностью определяет ход дальнейших событий, получая результат не всегда очевидным для других способом. Насколько он при этом «руководитель» или «управляющий», каждый раз приходится решать исходя из контекста.

Понимание и прояснение неявной стороны менеджмента становится все более актуальным при рассмотрении современных корпоративных проблем. В современной компании менеджер не обязательно руководит кем-то (то есть имеет управленческую должность), но обязательно оказывает воздействие на то или иное корпоративное явление (процесс, проект, ресурс). Современные менеджеры направляют усилия на производство не столько материальных, сколько виртуальных продуктов (услуг), и их внимание все в большей степени занято функциональной, а не материальной (физической) стороной организации деятельности. Это обстоятельство привносит в современные представления о менеджерах — профессионалах и руководителях — новые черты. Менеджерская (управленческая — в большинстве случаев русскоязычного словоупотребления) деятельность описывается в новых метафорах, ее отражают новые понятия, в которых прямо или косвенно угадывается аттрактор желаемого будущего: «миссия», «видение», «проект». Моделирование (или конструирование) управленческой деятельности становится важной (и обязательной) стороной ее осуществления, а каждый человек, стремящийся зарабатывать управленческим трудом, оказывается перед необходимостью формировать описание собственной деятельности, без которой она уже не воспринимается как самостоятельная ценность. Современные профессионалы продают не столько «труд» как условие создания заданного результата, они продают качест-

венные характеристики самого результата своей деятельности вместе с качественными характеристиками способа ее осуществления, от которых этот результат не может быть отделен. Отчуждение результата труда от самого труда, описанное классиком, вновь превращается в их единство.

Современные работники, названные *Peter Drucker* (*Drucker P., 2004*) «новыми служащими», стали носителями главного средства современного производства. Это средство с начала 1990-х годов получило имя «знания», а различные модели его использования именно как средства производства и основы конкурентного преимущества компаний — «менеджмент знаний» или «когнитивный менеджмент». Когнитивный менеджмент как направление осмысления профессиональной и экономической реальности породил новую терминологию, в которой особое место отведено двум понятиям — «компетенция» и «компетентность». Картина профессиональной деятельности, описываемая с помощью этих понятий, призвана обратить внимание на скрытые, виртуальные, субъективные стороны профессионального труда, сохраняя при этом прагматическую сущность соответствующих описаний, позволяющую планировать, организовывать, контролировать и оценивать любую деятельность, признаваемую профессиональной. Система новых понятий как особая матрица «надевается» на образы деятельности, корректируя их или, наоборот, экранируя их реальное содержание.

Представления менеджеров разных организаций о важных аспектах своей деятельности — прежде всего, о ее предмете и характеристиках объектов управления, становятся источником корпоративных побед или провалов. Как показали в своих замечательных исследованиях психологических оснований стратегического менеджмента британские исследователи (*Hodgkinson G. Ph. & Sparrow P. R., 2002*), система представлений, субъективные когнитивные модели, заставляют разных менеджеров в одних и тех же явлениях видеть ресурсы или источники угроз. Нобелевский лауреат *D. Kahneman* (*Kahneman D., 2003*) показал, что в условиях неопределенности и неясности условий большинство людей склонны полагаться на «короткие эвристики» или эмпириче-

ские правила, игнорируя расчеты вероятности наступления событий или объективные характеристики потенциального результата. Ошибки оценки реальности дорого стоят компаниям, и менеджерам все более становится понятным, что важно учитывать не то, как нечто выглядит, а то, чем оно является. Значение оказывается важнее наблюдаемого содержания.

Индивидуальные когнитивные основания как особые коды формируют понимание профессионалами смысла и содержания своей деятельности. Образы деятельности и модели деятельности, причудливо переплетаясь в структуре индивидуального сознания (и не только сознания) создают основные эффекты современного профессионализма — желательное качество, которое готов оплатить заказчик и которое важно для пользователя конечного продукта.

Потребность поиска оснований эффективности заставила представителей различных наук заняться проблемой качества управленческой деятельности. Эта потребность раскрыла возможности особой интеграции представлений, создаваемых разными научными дисциплинами. Экономисты, социологи, психологи, юристы, культурологи, социальные философы, взявшиеся за разрешение вопросов существа профессионализма и эффективности управления, все более объединяют усилия в поиске общего языка описания. В некогда считавшую себя строгой «наукой менеджмента» стараниями специалистов «неуправленческих» дисциплин — представителей когнитивных наук — введены такие понятия как «образ организации» (*Morgan G., 1986*), «язык организации» (*Tietze S. & oth., 2003*), «самообучающееся предприятие» (*Senge P. M., 1990*) и «компетентная организация» (*Hodgkinson G. Ph. & Sparrow P. R., 2002*). Явления и характеристики, приписываемые ранее индивидуумам или сообществам, атрибутируются организациям, воспринимаемым теперь как особые субъекты деятельности. Этот взгляд заставляет по-новому осмыслять и описывать деятельность менеджеров, уже не как отдельных участников процесса, не как типичных представителей тех или иных профессиональных сообществ, а как строителей и участников сетей, располагающихся в вирту-

альном пространстве. Описания управленческой деятельности все более отрываются от материальной объектности и переносятся в сферу неосязаемой субъектности, населенной психологической феноменологией. Различные дисциплины когнитивных наук становятся реальной производительной силой, раскрывая природу индивидуальной и организационной эффективности, связанную с системой представлений людей о том, чем они заняты. Когнитивный менеджмент становится новым образом менеджмента, а образ управленческой деятельности выражается в особых когнитивных моделях — моделях компетенций или компетентности.

Предлагаемое исследование посвящено анализу современных представлений о менеджменте, иллюстрированных примерами описания и моделирования деятельности менеджеров в широком диапазоне социальной практики — от теоретических подходов до ироничных метафор. Деятельность менеджеров, описываемая самими менеджерами, представляет собой самый интересный материал для анализа, раскрывающий профессиональные тренды управленческой рефлексии.

В рамках настоящего исследования анализируется несколько явлений современной организационной и управленческой действительности. Первая глава посвящена общим проблемам когнитивного менеджмента и оценке возможностей когнитивного подхода к описанию, моделированию и контролю управленческой деятельности. Здесь мы попытаемся обнаружить связи представлений разных научных дисциплин о сущности и ключевых характеристиках менеджмента, способах его реализации и критериях оценки его эффективности.

Вторая глава отдана обсуждению проблем когнитивных построений в пространстве управленческой деятельности. Прежде всего, нас будет интересовать, как современные менеджеры понимают и описывают свою деятельность и что в их деятельности важно для других людей. Мы исследуем современные метафоры и модели деятельности менеджеров и выявим основания такого моделирования.

Третья глава посвящена разрешению вопроса о сущности компетентности. Важно увидеть, что компетентность (как понятие) в наиболее концентрированной форме отражает пред-

ставления о психологической природе деятельности, ее субъективной сущности и феноменологии. Компетентность мы будем рассматривать как модель управленческой деятельности, отражающую существенные стороны образа деятельности, характерного для самого субъекта управления (менеджера). Мы постараемся показать, что можно обнаружить и иной, альтернативный образ управленческой деятельности, носителем которого выступает не ее автор, а заказчик результатов этой деятельности (вышестоящий руководитель, владелец бизнеса, клиент, конечный потребитель). Формируя собственные представления о ключевых характеристиках процесса и результата управленческой деятельности, заказчик ориентируется на иную модель, включающую в себя больший диапазон оценочных характеристик. Эта модель обычно описывается как модель компетенций. Соответственно компетенции и компетентность будут рассмотрены как имена, за которыми скрываются разные образы одной и той же профессиональной деятельности.

Четвертая глава представляет собой анализ организационной феноменологии применения моделей управленческих компетенций. Здесь предлагается изложение основных когнитивных задач и проблем, с которыми связано само появление компетентностного подхода, описаны наиболее распространенные организационные феномены его применения и пути преодоления возникающих сложностей. Исследование моделей управленческих компетенций и соответствующей им организационной феноменологии завершается экскурсом в новые направления развития современного менеджмента, создающие новые управленческие метафоры.

Автор надеется, что представленная работа будет интересна исследователям различных аспектов профессиональной деятельности — специалистам в области общей и социальной психологии, психологии профессиональной деятельности, управленческой антропологии, менеджменту, управлению человеческими ресурсами — и всем тем, для кого современные понятия не стали общими словами, а превратились в предмет серьезных размышлений и основание для поиска новых направлений собственной работы.

ГЛАВА 1 КОГНИТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ — АКТУАЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Менеджеры представляют собой особую группу, которая может быть описана как профессиональная, должностная, социальная, культурная. Менеджмент — это область социальной практики, которую сложно идентифицировать однозначно. Менеджмент можно квалифицировать как профессию («специальность/квалификация по образованию»), как должность («руководитель структурного подразделения»), как область знаний («теория менеджмента»), как технологию («менеджмент продаж», «менеджмент образования»), как идеологию («корпоративный менеджмент»). Человек, считающий себя (или назначенный) менеджером, в зависимости от ситуации может в своем позиционировании использовать любой набор из перечисленных категорий. Менеджмент — это не столько область профессиональной деятельности, сколько позиция по отношению к действительности.

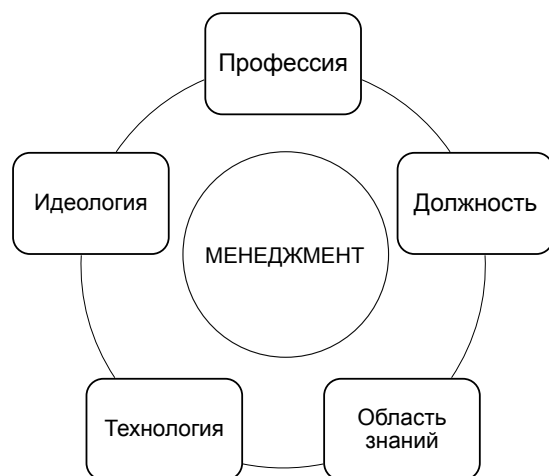


Рис. 1. Области определения менеджмента

Менеджеры, впервые определенные *F. W. Taylor* (*Taylor F. W., 1911*) как профессионалы в особой области, с тех пор много раз становились центром внимания при исследовании разных проблем. Многоликость менеджмента, с которой мы начали разговор о менеджерах, налагает особый отпечаток на формирование и удержание менеджерских концепций, подчеркивающих ту или иную сторону менеджмента. Вопросы, с которыми мы здесь неизбежно столкнемся, связаны с несколькими обстоятельствами:

□ «всеядность» менеджмента — многие менеджеры становятся менеджерами не только потому, что получили соответствующее образование. Менеджмент рекрутирует в свои ряды специалистов разных профессиональных областей, и очень важно понять, что именно превращает людей различных профессий в менеджеров;

□ специфика менеджмента — определение менеджмента как профессии предполагает перечисление основных профессиональных задач, решениями которых можно овладеть посредством обучения или особой формы практики, и возникает вопрос, что именно должно быть принято за основу этого обучения и в чем должна состоять соответствующая практика;

□ контекстность менеджмента — проблема формирования специфических знаний, различающих менеджеров, работающих в разных отраслях, в разных организациях, на должностях разного уровня, заставляет задуматься о квантификации менеджмента и менеджерского контекста;

□ успешность менеджмента — проблема оценки эффективности менеджмента наталкивает исследователей и практиков на ряд трудностей, так как вынуждает прибегать к нестрогим понятиям, субъективным критериям, которые необходимо объективировать через конкретные исчислимые показатели. В результате встает вопрос о форме описания эффективности менеджеров, в которой по-разному может быть обозначена граница между обязательным и желательным, идеальным и достижимым.

Перечисленные проблемные области, вероятно, могут быть дополнены, однако нам кажется, что и этого списка достаточно, чтобы понять, насколько исследуемая сфера без-

донна и перспективна для любого вторжения — научного и практического.

1.1. Знание — источник эффективности

Менеджмент — это система представлений о деятельности и ее эффективности. Давая определение менеджмента, *F. W. Taylor* выделил три компонента. Он заявил, что менеджмент это:

1. Понимание того, что необходимо сделать;
 2. Представление о том, как это сделать наилучшим образом;
 3. Стремление к минимальной цене (минимальным затратам).
- «Понимание», «представление» и «стремление» оказались ключевыми понятиями, изменение отношения к которым и определило развитие менеджмента со времен его основоположника до настоящего времени.

Фактически своим определением *F. W. Taylor* задал основную проблематику менеджмента как *системы представлений и осмысления реальности с целью ее изменения*. Менеджмент давно не воспринимается как технологическая дисциплина, содержащая рецепты и алгоритмы. Модели, которые предлагаются в различных исследованиях (монографиях, учебниках), все более становятся лишь основаниями для дальнейшей дискуссии, но никак не свидетельствуют об «истине в последней инстанции».

Изменения в экономике и культуре, произошедшие за столетие со времен *F. W. Taylor*, привели к тому, что современные специалисты в области менеджмента все с большим энтузиазмом обращаются к гуманитарным наукам, стремясь обнаружить в их построениях ключи к решению значимых для управления задач. Становится очевидным, что основное изменение в области экономики и культуры, являющихся главными контекстами менеджмента, связано с перемещением акцента из сферы материальных процессов в сферу виртуальных явлений. Сотрудники различных организаций, вооруженные компьютерными программами, находящиеся в *online* коммуникации, преодолевающей расстояния и все меньше зависимой от времени, создающие социальные сети, ис-

пользуют в качестве основного средства профессиональной деятельности свой персональный ресурс. Он заключается в мотивации, знаниях, представлениях о своей роли и реализуется в готовности сотрудника использовать внутренний потенциал для решения задач, значимых для его компании.

Понимание того, что индивидуальный ресурс сотрудников становится основным средством производства, ставит перед современным менеджментом ряд задач, требующих для своего решения особых подходов. Они, на первый взгляд, полностью соответствуют определению, данному *F. W. Taylor*. Каждый менеджер начинает с прояснения того, что именно необходимо сделать и как это выполнить наилучшим образом. В XX веке решение этого вопроса было относительно простым, так как основывалось на материалистическом взгляде на управленческий контекст. Он предполагал выделение объектов управления и управленческого воздействия, а параметры результата измерялись в пределах метрической системы мер. Коррекция модели *F. W. Taylor* усилиями специалистов по кибернетике позволила присвоить элементам этой модели имена, используемые до сих пор (в частности — «обратная связь»).

Конец XX столетия разрушает систему «материалистических» взглядов на управление, так как в зоне виртуальных явлений невозможно применить те принципы, которые были характерны для управления предыдущей эпохи. Основная задача менеджера переносится из области объектов в предметное поле и, не меняя своей сути, принципиально меняет свое содержание. Современному менеджеру необходимо ориентироваться не в объектах, а в предметах управления — в виртуальных реалиях, отраженных в системе индивидуальных представлений, ментальных образах и субъективных критериях оценки.

Выход управления в предметное поле ознаменован введением понятия «качество», которое, благодаря трудам *W. E. Deming* (*Deming W. E., 2000*), становится центром управленческой критерияльной системы. Менеджмент всеобщего качества (*TQM*¹) захватил в свое поле разнообразные

¹ *TQM* — Total quality management.

вопросы, связанные с эффективностью и производительностью. Качество стало рассматриваться как основа конкурентоспособности, а ориентация на качество — как значимая характеристика руководителей и специалистов разных уровней. *W. E. Deming* показал связь между качеством и усилиями людей, определив ту зону, в которой происходят наиболее существенные изменения качества работы. Усилия, направленные на формирование и удержание качества, он связывал с основными характеристиками менеджеров — пониманием системных принципов, пониманием вариативности процессов, готовностью к познанию и знанию психологии. Качество — как квинтэссенция виртуальных свойств — стало знаменем новой, виртуальной экономики, развивающейся в новой культуре (или развивающей ее).

Основным инструментом достижения качества выступает знание. Знание пронизывает все этапы и направления создания продуктов, особенно — новых продуктов, от которых зависит конкурентоспособность компании (*Dayton D., 2011*). «Знание» также стало важным понятием, которое поддерживает виртуальное переустройство управления наряду с представлениями о качестве. Знание воспринимается как основной инструмент современного производства, и именно это заставляет современных специалистов в области менеджмента все активнее привлекать психологические, социологические и культурологические представления для того, чтобы обнаружить источники управленческой эффективности.

Использование понятия «знание» позволило придать субъектный и предметный характер тому, что для *F. W. Taylor* выглядело объектным (материальным). Управляя процессами, структурами, проектами, современные менеджеры все больше опираются на представления о них, чем на очевидные характеристики их проявлений. Знание как ключевой инструмент достижения качества, психологическое по своей природе, социально и культурно обусловленное, заставляет менеджмент идти по пути, названном *когнитивным менеджментом* (или менеджментом знаний).

Менеджмент знаний (KM¹) — система использования знаний сотрудников для формирования ключевых конкурентных преимуществ компании. Опыт сотрудников, их понимание организационного и отраслевого контекста, совокупность сведений, накопленных в ежедневной работе, персональная система оценок — все становится источником конкурентоспособности.

Анализ современных исследований в области *KM* свидетельствует о том, что различные авторы видят предметом менеджмента знаний различные явления:

- управление данными (сведениями);
- управление информацией;
- управление знаниями.

Набор указанных понятий и разнообразие их определений показывают, насколько сама проблема знаний является сложной, а знание как центральный предмет рассмотрения — разноплановым и неоднородным.

В целом знания трактуются как сведения, имеющие особую ценность и цель использования (*Drucker P., 1995*), или данные, связанные с конкретным значимым контекстом (*Galup S. & oth., 2003*), и результат анализа, имеющий контекстное значение (*Bourdreau A. & Couillard G., 1999*). Содержание знаний определяется (*Hics R. C. & oth., 2007*) как:

- способность действовать и принимать решения (*Kantner R., 1999*);
- контекстная информация, объединенная с пониманием ее применения (*Davenport T. & Prusak L., 1997*);
- профессиональный опыт (*Bourdreau A. & Couillar G., 1999*);
- представления, принимаемые за истину и приводящие к действиям (*Bourdreau A. & Couillard G., 1999*);
- аргументированные личные убеждения, позволяющие совершать действия и принимать решения (*Alavi M. & Leidner D., 1999*);
- информация с установленной аутентичностью, чтобы считаться правдой (*Vance D. M., 1997*);

¹ *KM* — Knowledge Management.

□ информация, интегрированная в конкретном контексте (*Galup S., Dattero R. & Hicks R., 2003*);

□ информация, способствующая активации (*Mahlitta J., 1996*);

□ информация, способствующая развитию стоимости (*Vail E., 1999*).

Таблица 1
Основные задачи менеджмента знаний

Цель	Действие
Сбор, хранение	Ввод данных Копирование и сканирование Реферирование источников
Систематизация	Дифференциация (каталогизация) Индексация Визуализация Фильтрация Объединение в кластеры
Легитимизация	Определение контекста Организация взаимодействия Создание корпоративных метафор и символов (придание компактности) Извлечение (обнаружение источников и организация изъятия)
Использование	Принятие решений Формирование направленности (потока) Развитие социального обмена Создание системы оповещений (сигналов о значимых явлениях) Мотивация изменений

Использование различных определений сущности знания отражает и различие в подходах к содержанию *КМ*. В качестве основных задач *КМ* специалисты видят и систематизацию данных, и формирование представлений, и распространение информации, и извлечение неявных представлений. В целом картина *КМ* сформирована попытками достижения разнород-

ных целей и решения различных задач, предметом которых выступает информация, значимая для компании.

Очевидно, что сам перечень задач в области *КМ* показывает наличие, по меньшей мере, двух различных оснований представлений о том, что такое «знание». Два критерия — ориентация на информационные системы и ориентация на человека — задают основной модус менеджмента знаний. Наиболее четко он отражен в материалах, представленных проектом *Leonardo da Vinci* — программой непрерывного обучения Европейской комиссии. Проанализировав обзоры, посвященные *КМ*, модераторы проекта выделяют три группы исследований, на которые ориентируются в формировании собственных программ: посвященные оценке связи знаний и развития технологий, посвященные оценке роли знаний в стратегии компаний и ориентированные на понимание человеческого фактора менеджмента знаний. Наиболее яркими примерами каждого направления выступают исследователи, концепции которых представлены на рис. 2.

Работы, посвященные развитию технологий (*Zollo M. & Singh H., 2004; Bohn R. E., 2005*), направлены на определение места знаний в технологических процессах. Авторы работ в данном направлении полагают, что знания, собранные с помощью новейших технологий, позволяют создать независимость от субъектов-исполнителей, в отличие от прежних времен, когда результат обеспечивался навыками, сущность которых была скрыта от внешнего наблюдателя. С их точки зрения менеджмент знаний должен быть направлен на развитие новых технологий «извлечения» субъектного содержания деятельности. В противоположность им иные авторы (*Hansen M. T. & oth., 1999*) показывают, что акцент на технологическое оснащение *КМ* не отражает сущности знания как средства достижения эффективности. Они убедительно доказывают, что альтернативная (не-инструментальная) форма развития *КМ* связана с развитием взаимодействия и непосредственного диалога между разными людьми — носителями разного знания. Кодификация — формализация знания, превращение живого опыта в документ — не спасает при решении актуальных управленческих задач в условиях, требую-

щих большой гибкости решений и спонтанности действий сотрудников вследствие неопределенности условий, в которых они работают. Исследования, связанные со стратегическим подходом, пытаются найти баланс между субъективной стороной формирования и использования знаний и организационными целями, реализация которых невозможна без добровольного включения сотрудниками персонального ресурса в систему средств деятельности (Zack M. H., 2003).

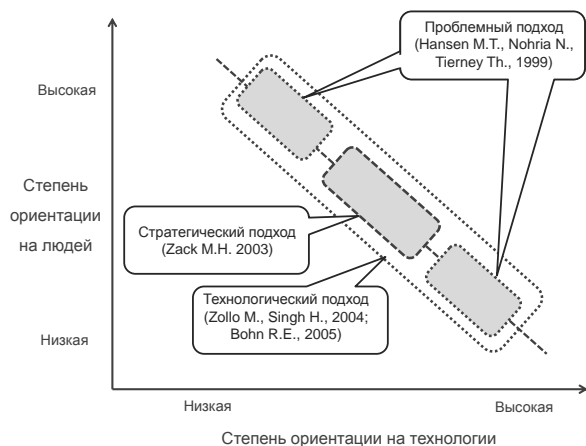


Рис. 2. Содержание менеджмента знаний (версия проекта Leonardo da Vinci)

Специалисты в области когнитивного менеджмента в целом согласились с основополагающими позициями А. Тoffler (Toffler A. & Toffler H., 1990), согласно которым:

- сбор данных не является информацией;
- сбор информации не является знанием;
- набор знаний — не мудрость;
- коллекция мудрости — не истина.

Необходимость определить границы КМ и его содержание остается задачей, разрешение которой каждый ищет сам.

Один из наиболее ярких представителей современной идеологии КМ — D. Andriessen (Andriessen D., 2011), рассуждая о том, что есть знание в современном менеджменте, обнаружил несколько ключевых метафор, которыми определяется знание. К ним относятся:

- знание как ресурс (имеет вес и размер);
- знание как актив (имеет стоимость и создает стоимость);
- знание как собственность (имеет ценность, обладает исключительностью и принадлежностью);
- знание как виртуальная материя (обладает свойствами гибкости, вязкости, но не является материально-вещественным явлением).

В то же время стремление менеджеров к управлению разнообразными организационными явлениями все более затрагивает знания именно как объект управления, что (по странному недоразумению) противоречит общему подходу, выведшему знания в центр современного менеджмента в силу его явной предметности. Два фактора — ориентация на технологии и ориентация на «человеческую сторону» знаний — разделили область менеджмента знаний на две частично пересекающиеся области: собственно менеджмент знаний и когнитивный менеджмент.

В англоязычной литературе, покрывающей большую часть научных источников, в основном используется термин «knowledge management» («менеджмент знаний») для всех аспектов анализа современного менеджмента, основанного на знаниях. В отечественной литературе постепенно складывается иная тенденция. Специалисты, ориентированные на психологические инструменты исследования или выявление предметов исследования, свойственных психологии, предпочитают говорить о когнитивном менеджменте, видя в нем прикладной аспект когнитивной психологии. Специалисты, ориентированные на создание и применение технологий управления (в частности, специалисты в области управления персоналом), чаще используют терминологию менеджмента знаний, тем самым делая акцент на инструментальной, технологической (а не содержательной) стороне того, что в со-

временном английском языке называется «*knowledge*», а в старом английском варианте звучало как «*cognizance*».

Точка пересечения когнитивного менеджмента и менеджмента знаний — в опоре на идеи социального конструктивизма, берущего начало в работе *P. L. Berger & T. Luckmann* (*Berger P. L. & T. Luckmann, 1966*). Социальные конструкты — устойчивые когнитивные образования, система представлений, которая формируется и поддерживается благодаря социальному взаимодействию. Каждый человек является носителем ментальных моделей, содержащих в себе социальные конструкты, выражающиеся абстрактными (предметными) понятиями, не имеющими референций в материальной действительности (счастье, опасность, конкуренция и т. п.).

Идеи социального конструктивизма оказались плодотворными для стратегического менеджмента и позволили пересмотреть ряд фундаментальных позиций. *G. P. Hodgkinson & P. R. Sparrow* в своей замечательной работе (*Hodgkinson G. P. & Sparrow P. R., 2002*) показали, насколько важно понимание конструктов, которые используются менеджерами разных уровней в повседневной практике. Достаточно в этой связи упомянуть исследование *M. Peteraf & M. Shanley* (*Peteraf M. & Shanley M., 1997*), посвященное анализу представлений менеджеров о конкурентах. На основании этих представлений в компаниях принимаются ключевые решения, а различия в представлениях становятся очевидными только по прошествии времени, когда оказываются явными результаты реализации этих решений. Не менее интересно и более позднее исследование *B. C. Stahl, Y. Lichtensten & A. Mangan* (*Stahl B. C. & oth., 2003*), в котором авторы анализируют представление менеджеров о риске. Они показывают, что «*риск*» — социальный конструкт, не имеющий отношения к процедурам оценки равнозначных альтернатив. Менеджеры принимают решения, полагаясь на представления о риске, в которых отдельным обстоятельствам реальной ситуации придается разный вес, а многие факторы не учитываются вовсе. Точно так же был проанализирован конструкт «*трудовая дисциплина*» (*Fenley A., 1998*), и анализ показал, что представления о дисциплине и возможность их корректировки

связаны с тем, образы каких животных в качестве базовых метафор включены в индивидуальную систему представлений о дисциплине.

Действия людей основаны на их представлениях о возможности этих действий, их направленности, способах реализации, необходимых усилиях и инструментах, без которых эти действия нельзя осуществить. Исследования деятельности менеджеров показывают, что менеджеры ориентированы именно на собственные представления, а не на данные, аккумулированные в компьютерных базах. Фактически на данном этапе развития представлений о менеджменте сложилось устойчивое понимание, что существует прямая связь между характеристиками когнитивных построений менеджеров и результатами их профессиональной деятельности.

Идеи социального конструктивизма захватили пространство менеджмента. Многие авторы говорят о том, что сам менеджмент представляет собой социальный конструкт, отражающий систему актуальных представлений об управлении. Это находит свое отражение в учебниках по менеджменту, задающих модели, позволяющие взрослым людям, получающим управленческое образование, ориентироваться в мире управленческих задач (*Harding N., 2003*). В конструктах специалисты по теории менеджмента обнаружили новые объекты исследования и предметы воздействия (*Lock A. & Strong T., 2003*). Во многом благодаря этим идеям в современный дискурс, в который вовлечены специалисты в области экономики, возвращаются концепции и теории, хорошо известные отечественным специалистам в области гуманитарных наук. Наиболее важная из них — концепция *Л. С. Выготского* (*Выготский Л. С., 1934*), явные следы которой можно обнаружить в такой, казалось бы, далекой от «*Мышления и речи*» области как проектный менеджмент. В построениях *P. Jacson & J. Clobas* (*Jacson P. & Clobas J., 2008*) процессы, названные *Л. С. Выготским* *экстериоризацией* (вынесением психического содержания во внешние знаковые формы) и *интериоризацией* (включением внешнего, символически оформленного содержания в персональную ментальную структуру), получили наименование

«экстернализация» и «интернализация». Первое представляет собой обмен знаниями, а второе — научение или освоение знаний.



Рис. 3. Модель формирования корпоративного знания (Jacson P. & Clobas J., 2008)

Прямые аналогии представлений о знаниях в современном менеджменте и представлений о ментальных репрезентациях, сложившихся в психологической науке, позволяют обнаружить основную сложность когнитивного менеджмента. «Почему когнитивный менеджмент настолько сложен?» — задается вопросом J. Birkinshaw (Birkinshaw J., 2001). В качестве основных факторов автор выделяет следующие:

□ невозможность разделения бизнес-процессов в условиях современной организационной деятельности — не существует самостоятельных, не связанных с другими, процессов и задач;

□ формирование и «обращение» знания в системе неформальных отношений (социальных сетей), в результате чего новые представления соседствуют со старыми формами организации работы.

Автор заключает, что когнитивный менеджмент невозможно «организовать с нуля», так как сотрудники, выполняющие любую работу, уже имеют какие-то представления о ней и ее ключевых характеристиках. Это на первый взгляд очевидное

замечание заставляет по-новому смотреть на основные вопросы менеджмента, такие как принятие решений, адресация заданий, контроль и получение результатов. Люди не просто выполняют работу, они действуют в соответствии со своими представлениями, которые не открыты для стороннего наблюдателя и не всегда рефлексированы исполнителями (так как они считают это само собой разумеющимися вещами). Современный менеджмент сталкивается с необходимостью объяснения, как именно персональные когнитивные конструкции влияют на результат деятельности, как эти конструкции формируются, каково их содержание и структура. В этом и заключается основная проблема когнитивного менеджмента — создать возможности внешней и внутренней рефлексии («обратной связи») оснований поведения и действий сотрудников, находящихся на разных организационных уровнях, постоянно взаимодействующих, но остающихся при этом автономными самостоятельными субъектами.

1.2. Когнитивные инструменты в деятельности менеджеров

Анализируя представления о знаниях или персональных когнитивных конструкциях, значимых в профессиональной деятельности менеджеров, необходимо определить способы описания их структуры и состава. Обращение к современной литературе позволяет составить список когнитивных феноменов — форм проявления элементов когнитивной сферы.

Основными свидетельствами субъективных представлений о чем-либо выступают разнородные описания собственной деятельности, которые можно обнаружить как в особых условиях (структурированное интервью), так и при наблюдении организационной рутины. Менеджеры, описывая свою деятельность, используют разнообразные средства (вербальные, визуальные), в которых ясно прослеживаются базовые когнитивные опоры. С их помощью субъект принимает решения и определяет характер действий, оценивает эти действия и формирует выводы о полученном результате. Когнитивные опоры выступают как ориентиры при решении основных задач организации деятельности, таких как ориентация в про-

странстве и времени, классификация и атрибуция, проблематизация и концептуализация.

Первая из этих задач — *ориентация во времени* — атрибуция событий различающимся временным отрезкам: прошлому, настоящему и будущему. Психология восприятия выделяет в качестве особых характеристик отражение последовательности, длительности и одновременности событий, о которых человек делает собственные выводы. *Ориентация во времени* для современных менеджеров имеет дополнительный смысл в связи с возможностью *on-line* коммуникации между субъектами, находящимися в иных часовых поясах. Ориентация во времени важна еще и потому, что для менеджера время необратимо, оно однонаправленно и конкретизировано актуальным контекстом. Менеджмент укоренен в настоящем времени, прошлое для него существует только как характеристики актуальных условий, а будущее — как цели деятельности. Фиксация на прошлом (причинах) и адресация неопределенному будущему (например, в виде утверждений о том, что нечто «надо сделать») является угрозой эффективности управления вне зависимости от управленческих задач.

Ориентация в пространстве, понимание относительности расположения объектов материальной действительности и способность пространственного кодирования непространственных (абстрактных) сущностей выступает как один из основных аспектов организации деятельности. В психологии ориентация в пространстве (наряду с ориентацией во времени) рассматривается как основание формирования образов восприятия, объединяющих разрозненные сенсорные впечатления в целостную непротиворечивую картину. В менеджменте пространственная ориентация выражается в определении «точки события» — места действия и адреса ключевого субъекта, ответственного за его реализацию. Пространственная ориентация связана с определением границы между несовместимыми (принципиально различающимися) явлениями. Границы, направления и расстояния, субъективно устанавливаемые для разных явлений, позволяют дать ответ на вопрос — «где это происходит?». Неадекватная пространствен-

ная ориентация может сместить фокус внимания менеджера (например, вместо анализа особенностей профильного рынка, на котором начинают происходить резкие изменения, менеджер сосредоточен на внутренних организационных процессах, так как обнаруживает, что ранее эффективные приемы работы не приносят желаемого результата).

Классификация — атрибуция явлений различным классам, типам, группирование их по каким-либо признакам позволяет производить обобщения, сокращать объяснения, способствует сохранности сформированных представлений и создает возможности их дополнять и изменять. Классификация лежит в основе абстрагирования и логики, позволяя различать то, что должно быть различено, и объединять все, что переживается как единое. Классификации лежат в основе сравнений и оценок. Менеджмент выступает как полигон классификаций, теории менеджмента позволяют выделить особые кластеры явлений, приписывая им четкие классификационные признаки. Воплощением классификационной направленности менеджмента выступают различные «*матрицы менеджмента*», в которых, как правило, на основании двух факторов выделяют четыре-пять групп явлений (например, *матрица БКГ*¹, *матрица МакКинси*², и т. д.). Классификации помогают принять в качестве существенных признаков явления именно те, которые заданы параметрами матрицы, что помогает удерживать единство логики рассуждений и фиксацию на одном предмете внимания.

Проблематизация — определение ситуации как требующей изменения посредством вмешательства субъекта. Проблематизация (или *разрешение проблем* — *problem solving*) стано-

¹ *BCG matrix* — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании. На матрице по осям отображаются рост рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось).

² *McKinsey matrix* — разработана в 1970-х гг. компанией McKinsey совместно с корпорацией GE. Используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y — привлекательность отрасли.

вится основой менеджмента, отражая его субъектную природу. Проблематизация отражается в формулировании целей, определении ресурсов и способов возможного действия, выделении критериев оценки результата. Проблематизация выступает как когнитивная платформа социализации, лежит в основании развития автономности и ответственности. Современный язык четко отражает роль проблематизации в управлении деятельностью. В речи людей, принадлежащих различным культурам, все чаще можно уловить выражение: «Это не моя проблема!» (или вопрос: «Ты видишь в этом проблему?») — как отражение готовности или неготовности к включению в ситуацию в качестве ключевого субъекта, определяющего ее исход.

Разнообразие когнитивных проявлений позволяет субъекту определить контекст, в котором он должен действовать в данный момент, и сформировать задачу действия. Когнитивная сфера аккумулирует субъективный опыт субъекта деятельности, превращая его в набор инструментов работы в актуальной ситуации.

Когнитивные опоры необходимы для рефлексии психических образов, имеющих сложную структуру и состав. Самому субъекту они даны в форме переживаний, сенсорных впечатлений, фрагментов слов или словосочетаний (*Мухелишвили Н. Л. & Шрейдер Ю. А., 1997*). Состав психического образа, его структура не всегда осознаются (рефлексируются) субъектом, но при этом являются основаниями его действий. Единственным способом внешней репрезентации психических образов является их обозначение — описание с помощью любой семантической системы. Знак (текст, жест, рисунок, слово) обозначает конкретный психический образ, отражая в своей структуре его структуру и содержание.

Система обозначения, принятая для кодировки и экстернизации содержания психического образа, выступает в качестве особой матрицы, определяющей структуру, свойственную именно данной семантической системе. Эта матрица содержит конкретную когнитивную модель, задающую направление и способ выявления субъективного содержания. Так, например, использование структурированных списков

помогает различить то, что доселе казалось одинаковым (необходимость превратить *long-least* в *short-least*), а стандартные сценарии мероприятия, с которыми мы сверяемся, — обнаружить, что не продумана важная сторона при подготовке (в частности, не решен вопрос о способе объявления перерывов).

Внешняя когнитивная опора помогает субъекту структурировать внутреннее (психическое) содержание, обнаруживать в нем неполноту и противоречия. Использование внешних опор (попыток выстроить текст) позволяет субъекту приблизиться к содержанию собственного психического образа, вскрыть его структуру и точнее рефлексировать его отдельные элементы, что делает сам образ более четким, насыщенным и целостным. Построение любых текстов (схем, изображений) позволяет, таким образом, решить две задачи — стать понятным другим человеком и стать более понятным для себя самого. Использование любых когнитивных опор в конечном итоге позволяет субъекту произвести «свертку» элементов психического образа в виде своеобразного концентрата персонального опыта, сформировать концепт, отражающий значимое для него предметное поле. Именно концепт и будет выступать в качестве основной когнитивной опоры деятельности, а его отсутствие (неструктурированный образ) окажет негативное воздействие в случае столкновения с неожиданной ситуацией.

В качестве примера можно привести использование модели *SWOT-анализа*. Субъективные представления об актуальной ситуации «кодируются» структурой, состоящей из четырех элементов (сила, возможности, слабость, угрозы), заставляя атрибутировать все элементы субъективного переживания и оценки ситуации только четырем классам. Структурирование персонального опыта в соответствии с моделью, заданной схемой *SWOT*, часто приводит менеджеров к осознанию того, что их *образ актуального состояния организации* (проекта, структуры) не содержит элементов, соответствующих заданной модели, или содержит неатрибутируемые элементы. Концепт «*все в порядке*», определяющий прежнее отношение менеджера к ситуации и направляющий

его действия, входит в противоречие с новым концептом, сформированным внешней когнитивной моделью — «есть проблемы» (так как необходимо выделить то, что определено моделью как «слабость» и «угрозы»). На практике это часто выглядит как «приписывание» несущественных характеристик организационной ситуации соответствующим полям матрицы SWOT или отсутствие детализации (в частности, когда в поле «угрозы» записываются конкуренты только по факту их существования). Сложность работы даже с простой моделью (матрицей) заключается в том, что следование принципам, заложенным в матрицу, требует признания неполноты собственного образа ситуации. С этим трудно смириться, особенно в том случае, если менеджер занимает достаточно высокую должность и считает себя человеком, хорошо разбирающимся в актуальной организационной ситуации. Менеджер вынужден либо сосредоточиться на определении явлений, соответствующих требованиям модели, либо отказаться от ее использования.

Несмотря на возможные ошибки в формировании выводов, основными способами семантического описания, используемыми в управленческой практике, наряду с матрицами выступают:

- символы,
- метафоры,
- диаграммы,
- схемы.

Все чаще они носят не вербальный, а визуальный характер, помогая другим людям в буквальном смысле увидеть чужие идеи (Meyer J.-A. & Grundei J., 1995). Представленные в виде разнообразных описаний (изображений), психические образы становятся ментальными репрезентациями, опорами для интерпретации, понимания, оценок и выводов. Это — концепты, которые расцениваются как результаты, так и как инструменты мышления (см., напр., Попова З. Д. & Стернин И. А., 2007). Концепты «собирают» индивидуальный опыт, преобразуя его в средства организации деятельности субъекта.

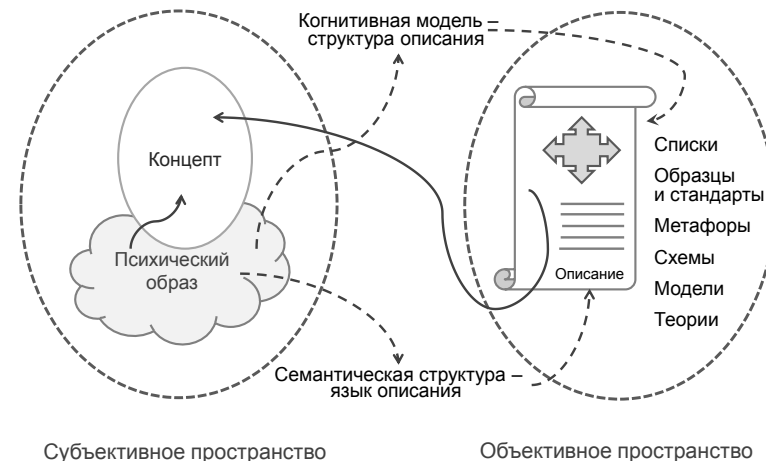


Рис. 4. Действие когнитивных механизмов

Менеджмент активно использует когнитивный инструментарий, достаточно обратить внимание на структурные характеристики управленческих построений и их выражение в соответствующих визуализациях. T. Peters в публикации *Chicago Tribune* (Peters T., 1994) определяет основные структурные опоры, используемые в менеджменте, и показывает, как они влияют на интерпретацию перспектив его развития:

- пространственные модели (идея концентрации — децентрализации) изменяют представления о роли центра как штаба, определяющего все аспекты деятельности, на роль администратора, собирающего и систематизирующего решения «периферии»;

- линейные модели (идея вертикали — горизонтали) предполагают смену ориентиров с вертикальной иерархии на горизонтальную интеграцию, преодолевая прежние границы «независимых» подразделений и служб;

- сетевые модели («организационная паутина» или «виртуальные корпорации»: идея заданности/свободы) — объединение в новые структуры «кусочков» компании, независимых подрядчиков, поставщиков, что позволяет крупным организациям переосмыслить себя как «пакет услуг»;

□ модели самоорганизации (идея ролевого распределения), которые меняют представления о сути деятельности лидеров ситуации — они уже не лица с заданной должностью («генеральный директор»), а исполнители конкретной роли («режиссер», «дирижер»), невозможной без иных участников ситуации данного состава («театр», «оркестр»);

□ модели ментального подobia («интеллектуального холдинга»), построенные на принципах мозговой организации, в частности — идея «организационного трилистника», определяющая снижение продолжительности рабочего дня основного состава сотрудников, так как вся рутинная работа передана субподрядчикам, а персонал организации занимается только интеллектуальным производством.

Перечисленные когнитивные модели (схемы) не исчерпывают всего перечня когнитивных средств, используемых в менеджменте, но наглядно демонстрируют, как именно когнитивные инструменты влияют на понимание того, что мы можем наблюдать в организациях. Замечательная классификация и подробный анализ когнитивных инструментов современного менеджмента можно обнаружить в работах швейцарского специалиста по когнитивным инструментам *Martin J. Eppler*. Он проанализировал мировую литературу по вопросам когнитивного менеджмента и в 2000 году выпустил пособие (*Eppler M. J., 2000*), в котором представил развернутую классификацию актуальных когнитивных инструментов, используемых в организационной практике. Он выводит несколько ключевых принципов когнитивного менеджмента, определяющего эту практику:

□ категоризация — необходимость классификации сведений, данных, идей на понятных основаниях разделения, снижение классификационной сложности за счет выделения контекстно-значимых оснований;

□ визуализация — возможность представления идей в виде изображений (любых графических форм), превращение неявных характеристик описываемых реалий в простые и наглядные;

□ агрегация — возможность объединения различных фрагментов знания в рамках одного предмета мышления;

□ выявление — возможность сравнения несравнимого за счет выявления основания общности;

□ наведение — возможность пошагового анализа ситуации, воспринимаемой как единое целое, и целостного восприятия того, что дано как процесс.

Давая оценку проанализированным когнитивным инструментам, *M. J. Eppler* создает свою когнитивную модель, в которой эти инструменты расположены в соответствии с их пригодностью в индивидуальной или групповой работе, направленной на концентрацию внимания (конвергенцию) или расширение представлений (дивергенцию).



Рис. 5. Когнитивные инструменты (*Eppler M. J., 2000*)

Продолжая работу по оценке когнитивных инструментов, этот же автор позднее (*Eppler M. J., 2006*) сузил свою классификацию до четырех основных инструментов, к которым отнес:

- содержательные диаграммы (*conceptual diagram*);
- карты мышления (*mind maps*);
- понятийные схемы (*concept map*);
- визуальные метафоры (*visual metaphor*).

Одним из ярких примеров действия когнитивных инструментов применительно к актуальным проблемам менеджмента является иллюстрация, созданная датским специалистом по графическому дизайну и управлению инновациями *Arne Stjernholm Madsen* (*Stjernholm Madsen A., 2001*). Он изображает два пути управленческого мышления как две схемы движения — «глубокое копание» и «взлет».

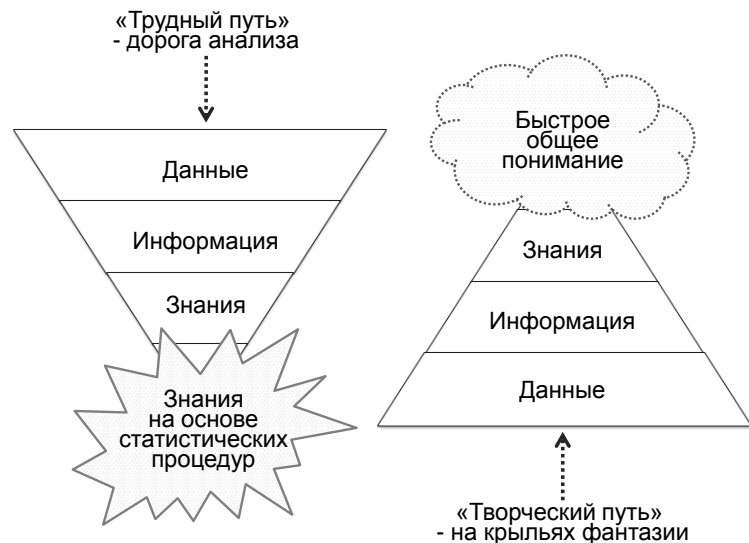


Рис. 6. Два пути мышления (*Stjernholm Madsen A., 2001*)

Одни и те же данные могут стать основанием разных подходов к решению проблемы, и *A. Stjernholm Madsen* в качестве примеров приводит скандалы, которые разразились на рубеже 1990-х и 2000-х с бухгалтерской отчетностью известных компаний. В другой публикации (*Stjernholm Madsen A., 2004*) он обсуждает проблему ясного управленческого образа, который определяет решения и действия менеджеров. Ясный (для субъекта) образ тех или иных реалий не означает возможность достижения успеха. Использование в качестве

когнитивных опор неадекватных (устаревших) моделей и схем заставляет менеджеров искажать картину реальности в соответствии с ментальной моделью, используемой в данный момент.

Современный менеджмент должен быть настроен на *творческое разрушение* привычных когнитивных схем и моделей. Эта идея принадлежит специалистам консалтинговой компании *McKinsey & Co R. Foster & S. Kaplan* (*Foster R. & Kaplan S., 2001*), которые почти сорок лет изучали различные организации (около 1000). Они рассматривают ментальные модели как существо компании, формирующее границы во всех смыслах — границы организации, границы понимания, границы возможностей. Невидимые и неосознаваемые, они создают синергетический эффект. Построенные для оказания помощи менеджерам в осмыслении реальности, они становятся основным препятствием ее трансформации. Именно поэтому ментальные модели должны время от времени подвергаться *творческому разрушению* — реконцептуализации, в результате которого создаются иные основания для понимания сущности актуального для компании контекста. Для того, чтобы подобный корпоративный прорыв был возможен, *R. Foster & S. Kaplan* перечисляют несколько условий:

- выбор «правильных людей» — носителей новых представлений;
- предоставление времени для созревания новых представлений;
- установка высоких целей — придание значимости новым представлениям;
- предоставление ресурсов — создание управленческого патронажа носителям новых представлений.

Творческое разрушение — путь формирования новых конструктов, распространение которых в организации позволит сотрудникам всех управленческих уровней реорганизовать собственные концептуальные построения.

1.3. Менеджмент знаний — образы и модели

Индивидуальные концепты и социальные конструкты взаимосвязаны. Активность действия социального конструкта

как раз и выражается в том, насколько он включен в содержание персональных концептов. На этом, во многом, основаны ключевые идеи менеджмента знаний:

- идея распределения знаний в социальном пространстве;
- идея передачи знаний;
- идея скрытого («невидимого») знания.

Социальный конструктивизм и когнитивная психология, создавшие платформу развития новых идей менеджмента, обратили внимание на социальную природу когнитивных образований и по-новому развернули тему соотношения индивидуального и социального в организации профессиональной деятельности и управлении ею. Знание оказывается центральным инструментом управления.

В основе современных представлений о сущности знаний и о менеджменте знаний лежит несколько идей, истоки которых принадлежат разным научным направлениям. Прежде всего, необходимо остановиться на теории распределенного познания (*Salomon G., 1993*), которая указывает на социальную систему как принципиально значимый контекст формирования знаний и представлений. Люди работают в командах, многие профессиональные задачи в принципе не предназначены для индивидуальных решений и самостоятельных действий. Социальный контекст как общее поле понимания неизбежно формирует механизмы обмена и взаимодействия, а игнорирование этого контекста в управлении может привести к непоправимым разрушениям виртуального, но значимого для деятельности пространства социального конструирования. За двадцать лет до *G. Salomon* идеи социального контекста, трансформирующего представления взрослых людей, описал *M. Schön (Schön M., 1973)*. Задолго до формирования концепций менеджмента знаний *M. Schön* предложил рассматривать организации как «системы обучения», обеспечивающие значимые социальные перемены. Создав «науку о действии», *M. Schön* показал зоны накопления организационных ошибок, которые можно было бы исправить в том случае, если организации будут устроены по принципу «двойной обратной связи». Работая в период торжества «жесткого менеджмента», *M. Schön* опередил время, показав, что в орга-

низации все участники процессов — субъекты принятия решений (а не только руководители, как тогда было принято считать). *M. Schön* и *C. Argyris (Argyris C. & Schön M., 1974)* создали концепцию трех циклов обучения, показав, как возможно использовать обратную связь для коррекции и изменения ситуации. «Обучение одного цикла» — признание допущенных ошибок как случайных, что не ведет к изменениям. «Обучение двойного цикла» — использование обратной связи для коррекции результатов. «Обучение тройного цикла» — учет возможных ошибок, их отслеживание и принятие решений об изменениях на основании анализа ситуации.

На этом фоне *P. M. Senge (Senge P. M., 1990)* создает концепцию самообучающейся организации — организации, создающей, приобретающей, сохраняющей и передающей знания. Самообучающаяся организация — место расширения возможностей и получения наивысших результатов, место развития новых форм мышления и организации новых форм взаимодействия. *P. M. Senge* определяет пять «учебных организационных дисциплин», освоение которых приведет каждую организацию к успеху. Их перечень показывает, в чем именно автор видит объединение индивидуальных и коллективных усилий, где именно действует фактор индивидуальный, а где — организационный фактор формирования знаний:

- Системное мышление — умение обнаруживать и использовать когнитивные модели как инструменты описания и интерпретации действительности. Особую роль системное мышление играет при оценке неожиданных и нестандартных ситуаций.

- Персональное мастерство — стремление людей к собственному развитию поддерживается задачами, которые они получают на своих рабочих местах. Развитие является следствием творческого напряжения, связанного с необходимостью разрешения актуальных профессиональных задач.

- Ментальные модели — новые формы воплощения организационных целей и принципов. Менеджеры должны формировать новые ментальные модели, позволяющие сотрудникам видеть цели и понимать смысл задач.

□ Общее видение — формирование единства представлений о ключевых характеристиках деятельности и условиях ее реализации. Необходимость создания общего видения требует интеграции позиций и особых форм организации взаимодействия сотрудников.

□ Совместное обучение — поиск альтернатив и обсуждение. Важно разделять оппонирование и обсуждение как две стороны объединения усилий по поиску общей платформы принятия решений; обучение происходит только в процессе взаимодействия.

Идея самообучающейся организации быстро стала привлекательной. Вслед за *P. M. Senge*, другие исследователи — *M. Pedler, J. Burgoyne & T. Boydell, (Pedler M. & oth., 1991)* определили признаки жизнестойкости самообучающихся организаций, к которым отнесли:

- гибкий подход к формулированию стратегии;
- активное участие сотрудников всех уровней в разработке стратегии и тактики компании;
- использование сведений (информации) для изменений — понимания ситуации и принятия решений, а не для поощрения или наказания;
- организацию учета и контроля для получения релевантных данных;
- оценку внутриорганизационного взаимодействия как обмена услугами;
- гибкую систему поощрений;
- гибкую организационную структуру;
- включение всех сотрудников в анализ актуальной ситуации и организационного окружения;
- постоянный обмен опытом с партнерами и клиентами;
- атмосферу поддержки обучения и развития;
- условия саморазвития и расширения ответственности сотрудников.

Несколько позднее совокупность представлений о самообучающейся (развивающейся) организации лаконично выразил *H. Mintzberg (Mintzberg H., 2004)*. Он перечислил ряд характеристик сотрудников, обладание которыми свидетельствует о развитых организационных условиях обучения и са-

моразвития. *G. Mintzberg* выделил предметы беспокойства (центры субъектной концептуализации), ориентация на которые свидетельствует о готовности сотрудника к эффективной работе в современных условиях.

Таблица 2
Характеристики сотрудников современной организации (*Mintzberg, 2004*)

Качества	Направленность (предмет)
Рефлексия	Обращение к себе
Реалистичность	Ориентация в контексте
Аналитичность	Понимание организации
Стремление к сотрудничеству	Внимание к отношениям
Активность	Стремление к изменениям

Самообучающаяся организация возникает в тот момент, когда организационные технологии направляются на объединение усилий различных людей, находящихся на разных уровнях управления и работающих в разных подразделениях. Кросс-функциональные связи, разрушающие старые представления об иерархически устроенной организации, становятся основой развития организационного знания. Это в наиболее яркой форме выразили в своей работе *I. Nonaka & H. Takeuchi (Nonaka I.; Takeuchi H., 1995)*. Они обратили внимание на перераспределение объемов управленческих задач в область среднего звена управления и сосредоточились на исследовании роли менеджмента подразделений. Именно эта позиция позволила авторам обнаружить и описать феномены, ставшие предметом дальнейших исследований в области когнитивного менеджмента.

Взяв за основу идею *M. Polanyi (Polanyi M., 1966)* о противопоставлении явного и подразумеваемого знания, японские авторы построили несколько моделей, показывающих, как именно персональные скрытые (неявные) знания становятся общими знаниями для организации. Фактически это обсуждение процессов интериоризации и экстериоризации менталь-

ных моделей, рассмотренных на уровне конкретных компаний. *I. Nonaka & H. Takeuchi* рассматривают организационное взаимодействие как обязательное условие трансформации знаний. Четыре этапа трансформации, выделенные ими, характеризуются видом знания, которое используется при взаимодействии сотрудников, и изменениями характера этого знания.

Таблица 3
Трансформация знаний
(*Nonaka I. & Takeuchi H., 1995*)

Процесс	Вид знания	Характер происходящего
Социализация	Скрытые	Сотрудники взаимодействуют на основе собственных представлений
Экстернализация	Скрытые — явные	Скрытые знания рефлексированы и описываются в адекватных для использования знаковых формах
Комбинация	Явные	Знания объединяются, систематизируются, создаются компактные формы хранения сведений
Интернализация	Явные — скрытые	Явные знания становятся элементами персональных ментальных моделей, воспринимаются сотрудниками как само собой разумеющиеся основания деятельности

Также эти авторы рассматривают контекст разворачивания описанных процессов, который они называют атмосферой или средой (*ba*). Ее влияние также описывается как цикл переходов между индивидуальным и групповым уровнем, между непосредственно наблюдаемым и скрытым знанием. Выделяются этапы старта взаимодействия (ориентация на рабочий

контекст, контакты в процессе выполнения отдельных задач), начала диалога (обсуждение персональных представлений о деятельности, формируются прогнозы), систематизации (оценка качества прогнозов на основании реальных фактов), реализации (использование соотношений самостоятельных прогнозов, оценки других сотрудников и реальных результатов в работе).

Скрытые и явные знания могут быть определены по-разному, их разделение зависит от позиции, которую занимает тот или иной исследователь (*Nonaka I. & Krogh von G., 2009*). Самый общий принцип разведения — критерий возможности/невозможности использования знания иным лицом. Также скрытые знания могут быть определены и как не рефлексированные, а потому — используемые без контроля со стороны самого субъекта. К скрытым (внутренним) знаниям относятся следующие явления (*Goffin K. & Koners U., 2011*):

- интуиция;
- инсайт;
- навыки;
- опыт;
- ноу-хау;
- эвристики;
- правила сканирования (оценки) ситуации;
- ментальные модели.

Скрытые знания представляют собой совокупность когнитивных инструментов и результатов их применения, они с трудом поддаются анализу, систематизации и оценке, их можно обнаружить только с помощью особых процедур. Исследователи в области *KM* пытаются описать эти процедуры или найти им объяснение через особые метафоры, раскрывающие суть взаимодействия скрытых и явных знаний. Так, *R. C. Hics, R. Dattero & R. S. Galup (Hics R. C. & oth., 2007)* объясняют это взаимодействие как особую ментальную географию. Разворачиваемая ими картина названа «островами *внятности в скрытом море*», где островами считается явное знание, море представлено скрытым знанием. Авторы в соответствии с когнитивной схемой «*большой воды*» также вводят в объяснение такие понятия как «*берег*» и «*мост*». Они

фактически переписывают *I. Nonaka & H. Takeuchi* в своей системе понятий, в своих метафорах, принципиально не меняя содержания концепции взаимодействия явных и скрытых знаний.

Продолжая исследования в этой области, *D. Andriessen* (*Andriessen D., 2008*) обращает внимание на то, что западные модели менеджмента связаны с основными западными метафорами, всегда жесткими по структуре и имеющими четкую оценочную нагрузку. Восточные метафоры ориентированы на другие стороны ментальных представлений, они более мягкие. Для сравнения автор показывает, как в практической работе с группами менеджеров он получил разные результаты при использовании двух метафор знания — «воды» (западный конструкт) и «любви» (восточный конструкт). Его респондентами выступали участники программы управленческого обучения, которым было предложено рассмотреть данные метафоры в качестве опор при анализе собственных управленческих концептов. В первом случае знание стало рассматриваться как объективный феномен, менеджеры, обсуждавшие проблемы знаний, сосредоточились на вопросах их распространения и обмена. Во втором случае фокус внимания смещается на проблемы взаимодействия, построения отношений.

Введение представлений о скрытых знаниях — индивидуальных когнитивных основаниях поведения — в менеджмент знаний заставляет задуматься о технологической стороне менеджмента знаний. Как организовать рефлексию персональных когнитивных инструментов и превратить их содержание в общее достояние? *K. Parsaye & M. Chignell* (*Parsaye K. & Chignell M., 1988*), отвечая на этот вопрос, предлагают три способа:

- опрос экспертов;
- обучение с помощью подсказок;
- обучение на основе наблюдений.

Фактически речь идет о создании организационной экспертной системы, в которой каждый сотрудник, опираясь на свои представления, делает выводы и дает оценки, используемые другими в качестве ориентиров.

Но нельзя исключать ситуацию, рождающую вопросы противоположного содержания — можно ли совершить обратную трансформацию? Всегда ли данные (явные знания), зафиксированные организационными процедурами и оформленные в виде организационных документов, становятся знаниями? Современные исследователи организаций озабочены этим вопросом, так как компании активно формируют базы явных знаний, а сотрудники пользуются индивидуальными когнитивными инструментами, в основном выраженными в неявной форме, не рефлекслируемыми, но при этом — устойчивыми. Основными причинами, по которым явное (организационное, фиксированное) знание не оказывается в когнитивном багаже современных менеджеров, выступают:

- цейтнот, приводящий к необходимости выбора задач и определения приоритетов. Практика показывает, что при остром дефиците времени менеджеры склонны к непродуктивным действиям и применению неэффективных моделей и инструментов;

- неопределенность ролей, при которой невозможно заранее определить формат взаимодействия и его границы, так как иные участники взаимодействия могут оказаться в неожиданной роли (клиент может оказаться партнером, партнер — конкурентом, конкурент — заказчиком и т. д.);

- неадекватность классификации, вследствие которой невозможно найти необходимые данные потому, что они оформлены не в логике данного человека, он не может найти адекватный «вход» в организационное хранилище сведений и зачастую не в состоянии объяснить другим людям, что именно он хочет найти, так как использует свои персональные концепты для объяснения задачи поиска;

- определение субъективной «цены вопроса», необходимость предпринять дополнительные усилия для перекодировки, «переописания» ситуации с целью обнаружения новых оснований для решений. Ценности и убеждения, сформированные профессиональным и жизненным опытом, позволяют воспринимать только часть фактов, зафиксированных организационным инструментарием.

Введение знания в качестве основы понимания современного менеджмента приводит исследователей к разным выводам. В частности, *G. Gonzalez (Gonzalez G., 2012)* говорит о приходе нового периода развития менеджмента, уже идущего на смену времени сетевых организаций. Он утверждает, что анализ современных метафор и иных когнитивных опор, используемых менеджерами в своей работе, свидетельствует о наступлении интерсубъектной эпохи «*духовного капитализма*». *D. H. Pink (Pink D. H., 2005)* называет это новое время «*концептуальным веком*», связывая его особенности с торжеством «когнитивных технологий правого полушария» — преимуществом синтеза перед анализом, одновременности по отношению к последовательности, представлений о будущем вместо оценки прошлого.

Так или иначе, большинство исследователей в области *КМ* разделяют позицию, согласно которой индивидуальные концепты тесно переплетаются с социальными конструктами, создавая разнообразие когнитивных опор в деятельности менеджеров различных направлений. В этой связи возникает потребность в выявлении конструктов, наиболее существенных для понимания современной управленческой ситуации. К ним, несомненно, относятся такие как «*ориентация на клиента*», «*взаимодействие*» и «*доверие*», оказывающие существенное влияние на интерпретацию ключевого конструкта менеджмента — «*эффективность*».

1.4. Представления об эффективности — зона актуальных метафор

Сложности в теоретическом осмыслении большого массива эмпирических данных, свидетельствующих о взаимозависимости эффективности организаций и эффективности отдельных менеджеров, заставляет все чаще прибегать к метафорическому языку в описании этой взаимосвязи. *A. Weiss (Weiss A., 1998)*, описывая требования, предъявляемые к современным менеджерам, прибегает к одной из них. Он сравнивает руководителей современных компаний с генералами, которые сидят в тылу и разрабатывают стратегии несуществующих сражений. Автор считает, что современные менедже-

ры должны уподобиться генералам времен далеких войн, которые верхом на боевых конях находились в авангарде и вели за собой войска до победы. Авангардная роль менеджеров выражается, прежде всего, в их способности к построению видения и готовности транслировать это видение в адрес своих подчиненных. При этом автор указывает на необходимость использования приемов визуализации и эмоционального окрашивания, чтобы картина достижимого будущего была понятна каждому подчиненному.

D. Ruth (Ruth D., 2006) предлагает использовать метафору «интеллектуального пейзажа», которая развивает понимание когнитивной природы современного стратегического менеджмента. Ссылаясь на конкретные программы обучения и развития, тренинговые планы компаний, она использует образ агрофирмы для того, чтобы получить объяснение связи планируемых мероприятий по развитию менеджеров с заявленной в компании стратегией. В результате такого экскурса делается вывод о том, что компании, постоянно «высевающие» когнитивную монокультуру, получают на выходе серьезные стратегические сложности, а одним из способов культивирования монокультуры называется применение моделей деятельности, разрабатываемых компаниями «для себя», без критического осмысления опыта, имеющегося у других компаний.

Современное управление окончательно отстраняется от идеи «управления действиями» и склоняется в сторону идеи «управления пониманием». Если действия можно рассмотреть с технической (механической) стороны (что и было показано пионерами менеджмента), то понимание необходимо рассматривать исключительно с позиций гуманитарных дисциплин, в которых большое место занимают проблемы аксиологии, гносеологии и онтологии. Именно этот переход, своеобразная гуманитарная революция в управлении, и создает основания для развития новых моделей и новых представлений о менеджменте.

Новые требования к организации работы сотрудников компаний, поиск «зон инвестиций» в области человеческих ресурсов привели к принципиальным изменениям в направ-

лениях развития теории и практики менеджмента. Специалисты все большее внимание уделяют системе повышения эффективности деятельности — (HPWS¹) и такому направлению как образ деятельности — *job design*². Еще в 1998 году *B. E. Becker & M. A. Huselid* (*Becker B. E. & Huselid M. A., 1998*) обратили внимание на тот факт, что менеджмент, обеспокоенный проблемой повышения производительности и качества, в основном сосредоточен на проблеме *job design*, воспринимаемой как проблема изменения действий, способов работы как таковой. В то же время известны отдельные факторы, обеспечивающие эффективную работу, сосредоточенные в области HRM³. Разрыв, обнаруженный между системами HPWS и HRM, позволил определить направления развития в области управления человеческими ресурсами на несколько лет вперед. Именно в области пересечения HPWS и HRM располагается уже известная и вновь открываемая феноменология когнитивного менеджмента.

В 1999 году *R. A. McCowan, U. Bowen, M. A. Huselid & B. E. Becker* (*McCowan R. A. & oth., 1999*) на примере конкретной компании — крупного производителя офисной мебели Herman Miller показали, какие перспективы имеет компания, если система управления человеческими ресурсами ориентирована на развитие потенциала персонала. Были выделены несколько основных проблем, к которым относятся: определение и развитие ключевых характеристик эффективной работы, формирование причастности, развитие бизнес-грамотности персонала, создание корпоративного единства через формирование понимания и принятия ценностей деятельности, развитие ответственности и заботы о ближнем, развитие понимания партнерства в отношениях, особенно с контрагентами. Тогда же, обобщив опыт пяти крупных ком-

¹ HPWS — high performance work system.

² *Job design* — «конструкция работ», включающая в себя анализ необходимых задач и действий, определение способа действия, распределение действий во времени и между участниками рабочего процесса, а также оценку эффективности действий и удовлетворенность деятельностью.

³ HRM — human resources management (управление человеческими ресурсами).

паний (*Becker B. E. & Huselid M. A., 1999*), они выделили несколько основных направлений развития представлений о современном менеджменте. Авторы отмечают, что в современных условиях добавленная стоимость формируется за счет адекватного управления потенциалом сотрудников, развивающего конкурентные преимущества компании через развитие управленческой и деловой культуры, формирующего доверие контрагентов и потребителей. Именно поэтому основные действия необходимо сосредоточить в области повышения качества обслуживания внешних и внутренних заказчиков при сокращении затрат на организацию и производство обслуживания. Следовательно, внимание при моделировании деятельности менеджеров должно быть направлено на определение стоимости технологий управления персоналом как инвестиций, отдача от которых может быть определена через оценку изменений стоимости бизнеса (компании) в целом. Один из недавних обзоров *B. E. Becker & M. A. Huselid* (*Becker B. E. & Huselid M. A., 2010*) показывает, что в современных организациях формируются особые рабочие места, непосредственно связанные с проблемой реализации организационной стратегии. Авторы их так и называют — «стратегические должности». Стратегические должности могут оказаться на разных этажах организационно-управленческой иерархии, что еще раз подчеркивает идею о том, что старые управленческие установки, утверждающие приоритет управленческой иерархии, пора оставлять в прошлом. Стратегических должностей не может быть больше 15 % объема рабочих мест в организации, и все они характеризуются уникальностью функционала, возможностью прямого влияния на реализацию стратегии компании и высокой ценой различия между успешным и неуспешным выполнением работы. *G. F. Davis* (*Davis G. F., 2010*) обосновал идею о том, что управленческие и организационные усилия компании не могут быть рассредоточены на весь персонал, который нельзя теперь рассматривать как единообразную группу (что было основанием для формирования эффективности в XX столетии при анализе массовых профессий). Основные направления управленческой поддержки лежат в области

стратегических должностей. В своей последующей публикации *B. E. Becker & M. A. Huselid (Huselid M. A. & Becker B. E., 2011)* указывают на проблемы реализации стратегического потенциала компаний, который, по их мнению, сдерживается устоявшейся ориентацией на уровни организационно-управленческой иерархии, доставшейся с прежних времен, когда организация воспринималась скорее как машина по производству продукта, а не как система отношений и сервиса. *B. E. Becker & M. A. Huselid* полагают, что именно идея дифференциации должностей (рабочих мест) с точки зрения организации инвестиций является наиболее перспективной областью развития теории и практики современного управления. В то же время сами исследователи задаются рядом вопросов о том, как идея дифференциации скажется на психологическом климате, социальной структуре организации, какие отдаленные последствия будет иметь реализация этой идеи.

Проблема неявных факторов, воздействующих на общую эффективность организаций, заставляет искать все новые приемы работы с персоналом. Исследователи фактически разделились на два лагеря. Первые (*Bowen D. E. & Ostroff Ch., 2004*) ориентированы на так называемые «строгие» системы, направленные на жесткое форматирование деятельности сотрудников. Иные стараются показать, что строгость в управлении деятельностью — наследие прошлого, в котором полагалось, что работники будут следовать целям, сформулированным топ-менеджментом организаций, так как их работа строго регламентирована в соответствии с этими целями. *A. A. Lado & M. C. Wilson (Lado A. A. & Wilson M. C., 1994)* достаточно давно указывали на то, что неадекватные действия в области управления деятельностью сотрудников могут разрушить конкурентное преимущество компании, так как часто приводят к блокированию развития новых знаний и к неадекватному использованию или неиспользованию имеющихся. Стремление менеджеров к созданию стабильных систем с высокой предсказуемостью в конечном итоге приводит к истощению мотивации персонала. Описывая необходимые трансформации в системах управления деятельностью (управления человеческими ресурсами),

E. E. Lawler & G. E. Ledford (Lawler E. E. & Ledford G. E., 1992) определяют их как смещение из «*job-based*» («на основании должностной инструкции») в «*skill-based*» направленность («на основании навыков»), что требует изменений не только в области технологий управления человеческими ресурсами, но и в области идеологии.

Как показывает исследование, проведенное *M. Marchington & A. Wilkinson (Marchington M. & Wilkinson A., 2008)*, служба персонала рискует проиграть внутриорганизационную битву за право считаться творцом конкурентного преимущества. Чтобы этого не происходило, необходимо соблюсти ряд условий, которым должна соответствовать современная *HRM* система в организации. Один из основных моментов заключается в принципиальном внимании к тому, как функции управления персоналом реализуются на уровне непосредственного управления — в среднем и низовом менеджерском звене.

Эта проблема поднималась не раз, достаточно вспомнить исследование *J. Child & B. Partridge (Child J. & Partridge B., 1982)*, которое так и называется — «*Про менеджеров забыли*». *HRM* специалисты имеют гораздо меньшее влияние на сотрудников организации, чем непосредственные руководители — менеджеры, которые ежедневно оказывают воздействие на персонал. Непосредственная и живая реакция менеджера действует гораздо точнее и глубже, чем любые *HRM* технологии, что создает невероятные проблемы, связанные с индивидуальной интерпретацией событий и явлений, которую постоянно используют менеджеры в своей ежедневной работе, вопреки установкам, создаваемым *HR* технологиями. *M. Marchington & A. Wilkinson (Marchington M. & Wilkinson A., 2008)* показали, что до сих пор в ситуациях конфликта между производственными руководителями, ориентированными на задачу, и *HRM* службой, обеспокоенной проблемами позиции персонала, вопросы, сформулированные *HRM* специалистами, будут убраны из повестки дня любого совещания или отодвинуты на задний план. Как свидетельствует *R. Batt (Batt R., 2007)*, это губительно для всех организаций, но особенно вредоносно для тех, кто занимается продажами и оказанием услуг. Фактически средний и линейный менеджмент

оказывается тем барьером, который определяет судьбу любой организационной стратегии, так как именно на этом уровне представления сотрудников в наибольшей степени отражаются на результатах их деятельности.

Это замечают не только специалисты, работающие в сервисных компаниях. Очень интересно исследование, которое предлагает директор департамента обучения *FBI*¹ *J. A. Trinka* (*Trinka J. A., 2005*). Ссылаясь на свой многолетний консалтинговый опыт, он показывает, что самыми важными элементами в работе менеджеров низового и среднего звена оказываются их направленность на развитие других и коммуникация. Эти факторы позволяют повысить эффективность деятельности управляемых подразделений на 50—60%. В том случае, если руководитель сосредотачивается на иных аспектах управления, стремится оказать прямое воздействие на подчиненных, его управленческая деятельность будет обречена на неудачу, а подразделение окажется далеко от тех целей, которые перед ним поставлены. Всего, с точки зрения автора, можно насчитать 250 направлений управленческих усилий в среднем звене, но только 10 из них имеют прямое отношение к формированию и поддержанию эффективности деятельности подразделения и организации в целом. В частности, негативная управленческая оценка мало способна ориентировать сотрудников и не приводит к улучшению показателей работы. Это важно понимать, так как традиция управления указывает как раз на необходимость учета ошибок как ключевой фактор успеха.

Общий климат доверия в организации, формируемый в подразделениях усилиями их руководителей (*Freemantle D., 1991*), позволяет развить доверие как к вышестоящим руководителям, так и в среде контрагентов и клиентов, что наиболее существенно для работы современных организаций. *A. C. Wicks & S. L. Berman* (*Wicks A. C. & Berman S. L., 2004*) показали прямую связь между климатом доверия внутри организации (прежде всего в системе «руководитель-подчиненные») и системой доверительных отношений между всеми

¹ *FBI* — Federal Bureau of Investigation (ФБР, ведомство министерства юстиции США).

заинтересованными в работе компании лицами (потребителями, акционерами, партнерами) и самой компанией.

Исследуя основные механизмы доверия, *S. C. Currall & T. A. Judge* (*Currall S. C. & Judge T. A., 1995*) выделили такие факторы, как:

- коммуникация;
- передача информации;
- контроль и постановка задач.

Они делают выводы о том, что контроль (называемый в данном исследовании стремлением к наблюдению) отрицательно связан с другими элементами управленческого поведения и негативно влияет на формирование доверия, в то время как положительная и сильная связь между коммуникацией и передачей информации способствует формированию доверия. *R. C. Solomon & F. Flores* (*Solomon R. C. & Flores F., 2001*) отмечают, что недоверие всегда приводит к повышенному контролю и свидетельствует о страхе потери управления. *R. C. Mayer, J. H. Davis & F. D. Schoorman* (*Mayer R. C. & oth., 2007*), развивая когнитивный подход к проблеме управленческого доверия, связывают его с проблемами информирования и рассматривают разные варианты разрушения доверия в управленческой коммуникации. *S. Atkinson & D. Butcher* (*Atkinson S. & Butcher D., 2003*), исследуя проблемы взаимодействия в организациях, продемонстрировали, насколько оно может быть неустойчивым и обманчивым. Они особо остановились на том, какие именно усилия должен предпринимать современный менеджер для того, чтобы постоянно удерживать состояние взаимного доверия в рабочей группе.

Развитие доверия преодолевает оставшиеся от прошлого барьеры между сотрудниками, находящимися на разных уровнях управления, и способствует раскрытию их потенциала, направленного на решение бизнес-задач. Исследуя 13 организаций, *C. Gómez* (*Gómez C., 2001*) показала, что доверие руководителей к сотрудникам влияет на динамику использования возможностей персонала и создает дополнительные факторы эффективности работы. *M. Williams* (*Williams M., 2007*), анализируя проблемы доверия в органи-

зации с высокопрофессиональным персоналом, доказывает, что доверие, проявляемое по отношению к работникам со стороны непосредственных руководителей, позволяет сотрудникам понять свои перспективы и добровольно использовать свой потенциал в работе.

Проблемы организации взаимодействия и взаимного доверия, определяющего готовность сотрудников ориентироваться на указания менеджеров, особенно остры в организациях, чья деятельность развернута по всему миру и затрагивает работников, принадлежащих разным культурам. *S. S. Morris с соавторами (Morris Sh. S. & oth., 2009)* провели масштабное исследование по всему миру, которое показало, с какими проблемами встречаются современные организации, одновременно работающие в разных странах. При согласованности формальных процессов основной сложностью остается поведение людей, которые не всегда на местах доверяют тому, что «спускается» из головного офиса компании, расположенного в другой стране (или на другом континенте). Интерпретации на местах не просто искажают первоначальный управленческий замысел, а зачастую разворачивают деятельность сотрудников в направлении, противоположном стратегии, разработанной на уровне топ-менеджмента компании.

Особенности современных организаций, заключающиеся в тотальном использовании телекоммуникационных средств и удаленность работников как друг от друга, так и от руководства, создают дополнительный контекст проблемы управленческого доверия. *L. L. Brennan & V. E. Johnson (Brennan L. L. & Johnson V. E., 2008)* исследовали доверие в виртуальной среде, анализируя деятельность удаленных офисов, систему интернет-торговли и работу с базами данных. Они создали первое в своем роде пособие по проблемам организации взаимодействия в современных условиях с ориентацией на проблемы общей эффективности, юридической легитимности и индивидуального комфорта работы в компьютерной среде.

Те же самые проблемы на другом материале описывают *M. Dayan, A. C. Di Benedetto & M. Colak (Dayan M. & oth.,*

2009). Они исследовали проектные группы, занимающиеся разработкой новых продуктов в 127 компаниях. Анализ данных позволяет авторам сделать вывод о том, что доверие, реализованное в поведении руководителя, принципиально сказывается на ходе реализации проектов, а успешное завершение работы приводит к росту доверия. Фактически доверие можно рассматривать как *интегральный показатель новой роли руководителей*, которая формируется под воздействием актуальных социальных и экономических факторов.

Не случайно в Великобритании Институтом лидерства и управления (*ILM*¹) ежегодно проводится мониторинг доверия, в котором могут принять участие все желающие. Этот открытый инструмент позволяет увидеть, насколько сотрудники различных организаций доверяют своим руководителям. Отчет, представленный за 2010 год (*ILM, 2010*), показывает, насколько вопрос доверия связан с влиянием макрофакторов на поведение людей, прежде всего — с экономическим кризисом и формами его переживания различными организациями. В опросе 2010 года принимали участие 5000 человек, которые позволили обнаружить общий рост показателей доверия от 2009 к 2010 году практически во всех секторах экономики (особенно — в перевозках и доставках) и снижение доверия в торговле. Исследование подтверждает известную позицию, заключающуюся в том, что разрыв в показателях доверия к среднему менеджменту и высшим руководителям организаций нарастает с увеличением численности организации, а следовательно, с ростом числа управленческих уровней, воспринимаемых сотрудниками как барьеры продвижения своих идей и позиций. Так, при численности организации до 10 человек показатели доверия к среднему и высшему менеджменту различаются между собой только на 4 %, а при численности организации свыше 1000 человек — на 15 %. Во всех случаях уровень доверия к непосредственным руководителям выше, чем к руководителям высокого уровня, при этом государственный сектор демонстрирует более серьезные разрывы, чем частный. Исследование показало, что выход из кризиса способствовал повышению доверия

¹ *ILM* — Institute of Leadership & Management.

к руководителям высшего звена, в то время как средний и линейный менеджмент получили в целом такие же показатели, как в 2009 году. Похожие результаты получены и в исследовании 2011 года (*ILM, 2011*), в выводах которого указано, что инвестиции в этические компоненты деятельности все более оправдываются в условиях современного управления во всех сферах экономики.

Проблема взаимного доверия в настоящее время становится одной из ключевых в практике менеджмента. Как особый фактор *доверие* влияет на систему взаимоотношений по организационной вертикали, создает пространство для реализации производственной инициативы у сотрудников (*Ergeneli A. & oth., 2007*) и, как результат, влияет на производительность труда (*Suseno Y. & Ratten V., 2007*). Взаимное доверие помогает сотрудникам развивать гибкость и повышать готовность к неопределенности (*Hayton J. C. & Kelley D., 2006*). Общность ценностей и взаимное доверие активизируют еще один фактор связи индивидуальной и корпоративной эффективности — взаимные инвестиции. Организация и сотрудники заключают формальные и негласные контракты (*Tsui A. & Wu J. B., 2005*), согласно которым происходит взаимный обмен неявными инвестициями, наиболее заметный в ситуациях обучения.

В отчете *UKCES*¹ 2009 года (*Bates P. & oth., 2009*) указывается, что компании испытывают сложности при реализации стратегического подхода, так как среди руководителей разного уровня существуют сомнения в его правильности, им не хватает знаний. Также исследователями отмечается, что для британских компаний характерна культура упрощения, заключающаяся в том, что менеджеры склонны действовать «на короткой дистанции» управленческих решений и стараются не расходовать свои силы на общие вопросы, касающиеся стратегии (*Tamkin P. & oth., 2008*). Указанные особенности очень тревожны, так как именно через действия руководителей разных уровней стратегия транслируется в зону реализации — в пространство деятельности сотрудников, которые через персональную эффективность и призваны сфор-

¹ *UKSES* — United Kingdom commission for employment and skills (Комиссия по занятости и навыкам Великобритании).

мировать и удержать эффективность компании. В связи этим следует еще раз отметить, что руководители на местах (линейные менеджеры и менеджеры среднего звена) все больше сталкиваются в своей практической деятельности с вопросами, которые считаются полем ведения специалистов *HRM*. Основными проблемами, которым приходится ежедневно заниматься руководителям всех уровней, являются:

□ фиксация отдельных фактов, свидетельствующих об эффективности или неэффективности деятельности (*Patterson M. & oth., 2007*);

□ оценка качества командной работы и эффективности проведения совещаний и собраний в подразделениях и рабочих группах (*Bates P. & oth., 2009*);

□ оценка сотрудников — использование критериев оценки, адекватных как поставленной задаче, так и определенной стратегии (*Reina D. S. & Reina M. L., 2007*);

□ развитие причастности — готовности сотрудников добровольно прилагать усилия и способствовать реализации организационной стратегии (*Vandenberg R. J. & oth., 1999*);

□ оценка результативности и эффективности — использование разнообразных показателей производительности, которые могут существенно различаться в зависимости от представлений людей о том, что именно требуется в первую очередь (*Nishii L. & oth., 2008*).

Анализ основных проблем и особенностей работы в организациях начала XXI века показывает, что ключевыми конструктами, символизирующими актуальные тренды развития менеджмента, на которых сосредотачивают свои усилия менеджеры разных уровней, относятся к сфере организации взаимодействия, формирования образа действий, ориентированного на заказчика (которым оказывается не только клиент, но и партнер по работе), создание взаимного доверия.

Эти факторы позволяют найти резервы для развития эффективности организаций, они же способствуют позитивному отношению работников к компании как работодателю, создают предпосылки для формирования и реализации конкурентных преимуществ и позволяют выстроить устойчивые отношения организации на профильном рынке. Руководите-

ли, специалисты, клиенты, поставщики перестали восприниматься как «жители разных планет», их интересы и возможности все больше переплетаются между собой. В этом контексте перед менеджментом стоят новые задачи поиска технологий развития эффективности.

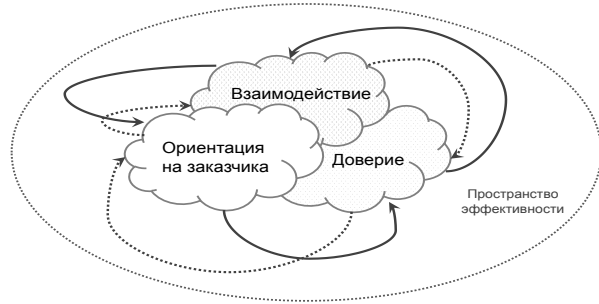


Рис. 7. Тренды развития менеджмента в начале XXI века

Ключевым звеном, создающим основные организационные эффекты, становится линейный и средний менеджмент, так как именно руководители низового и среднего звена оказывают наиболее существенное воздействие на то, как интерпретируются проблемы, формулируются задачи и понимаются цели деятельности сотрудников организаций.

Современный менеджмент активно использует весь арсенал когнитивных средств для того, чтобы отобразить управленческий мир, сделать его ясным и понятным в объективных условиях неопределенности и неясности управленческих реалий. Одним из свидетельств укорененности менеджмента в когнитивной сфере является динамика ключевых метафор, используемых для описания управленческих задач и средств их решения. *F. W. Taylor (Taylor F. W., 1911)* в соответствии с представлениями, свойственными началу XX века, в качестве основы своих построений принял метафору цикла — циклического массового производства. Взяв за основу идею

повторяющихся действий и последовательностей действий (сценариев действий), *F. W. Taylor* создал ключевую технологию управления, материализованную в конвейерном производстве. Конвейер — воспроизводитель цикла деятельности стал первым результатом применения метафор менеджмента. Как показывает *P. Drucker (Drucker P., 2001)*, идея конвейера почти за сто лет с момента ее первого воплощения позволила повысить производительность труда в мире в 50 раз. Дальнейшее развитие метафоры цикла в менеджменте позволило обнаружить четыре фазы цикла — зарождение, развитие, совершенствование, упадок, что изменило понимание цикла как источника стабильности. В менеджмент вошло понятие «кризис», а метафора кризиса получила негативный оттенок (в отличие от медицинского термина, давшего начало использованию соответствующей метафоры; кризис — это резкое изменение состояния больного организма, имеющее позитивный смысл).

Исчерпав ресурс метафоры цикла, менеджмент активно принялся за освоение метафоры процесса. В лексику вошло понятие «бизнес-процесс», а все направления и появления менеджмента стали называться процессами (процесс приема на работу, процесс согласования и утверждения документов, процесс продажи). Процесс как управленческая метафора заставил обнаружить сложности управления, связанные с невозможностью мгновенного получения желаемого результата (процесс всегда распространен во времени), влиянием разнородных факторов (процесс происходит в определенной среде), рассогласованностью целей и результатов (процесс изменяет объекты, придавая им характеристики, смещающие их предметное содержание, изменяя критерии оценки). Процесс как креативная метафора соответствовал эпохе расцвета технологий при широком доступе к ресурсам. Дефицит ключевых ресурсов, острая конкуренция и утрата стабильности снизили креативный потенциал метафоры процесса и заставили менеджеров искать новые метафоры, адекватные меняющимся условиям.

Современный менеджмент взял на вооружение идею проекта. В отличие от цикла проект носит уникальный, неповто-

римый характер, он не воспроизводим. В отличие от процесса проект ограничен во времени и ресурсах, изначально адаптирован к среде. Метафора проекта внесла в менеджмент особую струю позитивности, ориентации на успех, готовности к трудностям и способности к их преодолению.

Изменения, происходящие в пространстве менеджмента, проявляются во введении нестрогих понятий, отражающих новые реалии управления. Развитие стратегического менеджмента связано с появлением таких понятий как «видение», «миссия», «тренд», «инновации». Изначально воспринимаемые только как метафоры, они стали конструктами, определяющими содержание, направление и характер деятельности менеджеров на разных этапах работы в конкретных проектах. В них явно закодирована ориентация на будущее. Это будущее нельзя описать в виде картины, но его можно отразить в видении. Видение — вполне определенный конструкт желаемого, в структуру которого входят представления о целях и задачах, способах и ресурсах, сложностях и путях их преодоления. Видение показывает будущее таким, каковым оно может быть при условии приложения усилий носителей видения. Миссия отражает представления о собственной роли в том пространстве, которому адресована деятельность. Миссия проявляет круг заинтересованных лиц, определяет потребителей, заказчиков и спонсоров, она формирует заинтересованное окружение, позиция которого, мнения и оценки окажут ключевое воздействие на признание ценности получаемого результата. Тренд в концентрированном виде указывает на значимые динамические черты актуальной ситуации. Тренд привлекает внимание к функции или качеству, получающему наибольший социальный вес, предмету, на который сделана ставка в социальной коммуникации во всех ее проявлениях. Инновации призваны закрепить успех, продемонстрировать, что в результате реализации проекта (в разрешении конкретной проблемы, решении задачи) создан принципиально новый результат, качественные характеристики которого отличаются от прежних результатов и несут новую ценность.

Конструкты менеджмента, отражающие характер социальной рефлексии актуального управления, вступают в сложный диалог с индивидуальными концептами и другими внутренними (субъективными, психологическими) новообразованиями. Взаимодействие внешних (заданных) и внутренних (принимаемых) когнитивных моделей порождает основные эффекты современного менеджмента — яркие прорывы новых продуктов и рынков, быстрое увядание идей, недавно казавшихся перспективными, упущенные возможности одних компаний, превратившиеся в конкурентное преимущество других. В поиске источников дополнительной эффективности менеджмент все дальше идет по пути проникновения в сферу виртуальных явлений, а управление виртуальностью становится основной задачей менеджеров, работающих во всех направлениях бизнеса и общественного сектора.

ГЛАВА 2 ОБРАЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И МОДЕЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Менеджмент укоренен в когнитивной сфере, которую возможно рассматривать как один из элементов управления, а скорее — как его платформу. *G. P. Hodgkinson*, исследования которого уже не раз упоминались, продолжая работу в области когнитивных стратегий (*Hodgkinson G. Ph., 2005*), собрал в Великобритании большой массив данных, характеризующих систему представлений об управлении как на уровне отдельных менеджеров, так и на уровне компаний. Его исследование показывает, насколько важны характеристики когнитивных построений в работе руководителей, особенно в том случае, когда когнитивная сфера подвержена инерции. Когнитивная инерция оказывается тем барьером, который блокирует стратегический потенциал компаний и не позволяет им использовать свои возможности в полной мере, так как менеджеры не видят новых перспектив в изменяющемся контексте. Ситуация, в которой работают современные руководители, достаточно охарактеризована. *G. P. Hodgkinson & P. R. Sparrow (Hodgkinson G. Ph. & Sparrow P. R., 2002)* призвали всех обратить внимание на то, что современный менеджмент реализуется в особых условиях. Контекст, в котором работают менеджеры (вне зависимости от того, к какому сектору экономики относятся их организации, какую должностную позицию они занимают, в какой стране работают), характеризуется такими особенностями, как:

- гиперконкуренция (неустойчивость, стресс и непредсказуемость);
- гипертурбулентность (длинноволновой характер экономических циклов, на стыке которых происходит столкновение поступательной динамики производственного развития и информационной и биотехнической модернизации);
- превращение бизнеса из «поля игры» в «поле войны».

В таких условиях важными характеристиками деятельности руководителей становятся не только содержательные (что именно менеджеры делают и как они это делают), но и смысловые (почему они поступают так или иначе), так как именно они позволяют понять, что именно приводит к успеху одних и оставляет за бортом других.

Картина, нарисованная *G. P. Hodgkinson & P. R. Sparrow*, ясно показывает, как именно изменились представления о менеджменте за прошедшие сто лет со времен *F. W. Taylor*. В начале XX века менеджерами решались задачи управления процессами, и появление конвейера помогло технически снять проблему темпа и ритма массового производства. Менеджмент второй половины XX века характеризовался вниманием к организационным структурам и организационному контексту, определяющему позиции людей и формы их взаимодействия. Именно во второй половине XX века внимание к персоналу стало наивысшим, а менеджеры на местах стали осваивать «не-технические» области, такие как коммуникация, построение доверия, делегирование. Конец XX века показал, что в условиях трансформации культуры, превращения общества в информационное важной становится проектная ориентация менеджмента, а управление знаниями оказывается не просто центральной задачей, а основным способом деятельности как на уровне отдельного менеджера, так и на уровне организации. Начало XXI века принесло новые идеи, и они касаются управления потенциалом различных объектов и явлений.

2.1. Управленческая деятельность — ключевые метафоры

В процессе взаимодействия с подчиненными и друг с другом руководители транслируют определенные шаблоны восприятия и оценки, они демонстрируют схемы анализа и описания ситуации. Когнитивные построения, которые использует тот или иной руководитель, влияют не только на понимание сотрудниками задач и критериев их выполнения, но и оказывают влияние на формирование я-концепции других участников взаимодействия. Я-концепция включает в се-

бя такие важные элементы как самооценка, актуальные цели и осознание собственных возможностей (Lord R. G. & Brown B. R., 2004). Руководитель формирует картину организационной действительности, в которой каждый участник занимает свою позицию как с точки зрения оценки состоявшихся результатов, так и с точки зрения оценки потенциала и определения возможных перспектив. Эта картина, транслируемая разными способами, ориентирует сотрудников, корректируя их я-концепцию. Картина организационной действительности представляет собой виртуальный мир, в котором руководитель задает маршруты движения для себя и других (Wofford J. C. & oth., 1998), формируя модели интерпретации событий.

Управленческая деятельность разворачивается одновременно в двух реальностях — в объективном пространстве и в пространстве представлений. Объективное пространство управленческой деятельности представлено объектами управления, субъективное — мыслимыми предметами управления. Объединение в когнитивной модели представлений об объектах и предметах собственной управленческой деятельности и создает тот концептуальный объем, который определяет действия руководителя в каждый момент его деятельности. Наиболее ясная, четкая и очевидная связь двух «миров управления» прослеживается в использовании управленческих (профессиональных, ситуационных) метафор, с помощью которых руководители разных уровней описывают как собственные решения, так и желательную направленность действий других людей.

Достаточно давно, когда проблемы, которыми занят когнитивный менеджмент, еще не были столь очевидными, B. S. Chakravarthy (Chakravarthy B. S., 1982) объяснил, почему развитие менеджмента неизбежно будет связано с метафорическим описанием. Он выделил три фактора, которые оказывают существенное влияние на изменения представлений об управлении и на формирование новых концепций менеджмента. К ним относятся:

□ необходимость удержания целостности в условиях резкого наращивания дифференцировочных признаков и характеристик реальности (управленческого контекста);

□ признание нелинейности человеческого поведения в соотношении со стремлением к линейным конструкциям формирования выводов (например, причинно-следственная связь);

□ потребность в развитии адаптивности и гибкости в противовес командно-контрольным формам оказания прямого воздействия.

По аналогии с анализом, который проведен А. П. Чудиновым (Чудинов А. П., 2001) при оценке политических метафор, в качестве основных задач использования управленческой (менеджерской) метафоры выделим четыре основных задачи (восемь подзадач):

□ *обозначение фрагмента реальности* (привлечение внимания, фиксация значимого явления) — номинативная задача, заключающаяся в придании имени явлению, подчеркивании его отличительных характеристик («офисные обезьяны» — о персонале) или эвфемистическая задача, заключающаяся в необходимости иносказательного, непрямого указания на суть явления, о котором нельзя по разным причинам говорить прямо («любители капусты пуще зайцев» — о партнерах, проявляющих выраженный интерес к материальному вознаграждению);

□ *организация взаимодействия* — коммуникативная задача, выраженная в потребности сообщить нечто, подать сигнал («не влезай — убьёт» — о разгневанном начальнике), или формирующая задача, проявляющаяся в стремлении создать определенный образ у другого человека («это — сексуальный маньяк» — о руководителе женского коллектива, требующем выполнения задач даже ценой сверхурочной работы);

□ *вписывание в субъективную картину мира* — ориентационная задача, выражающаяся в необходимости «привязки» нового явления к субъективной ментальной картине («этих тоже кормить?» — о новых структурных подразделениях организации с непонятными основному персоналу функциями), или моделирующая задача, решение которой направлено на создание новых областей субъективной семантики, отражающих новые важные связи («куст предприятий» — о пря-

мых конкурентах, поставщиках и партнерах, равно заинтересованных в развитии направления бизнеса);

□ *управление действиями* как в виде решения инструментальной задачи (объявление кого угодно «врагом нашего дела» направляет на дискредитацию, игнорирование, сопротивление), или прогностической задачи (использование понятия «строительство» ориентирует на долгий, многоэтапный процесс, сулящий издержки и непредвиденные сложности, особенно в том случае, когда содержание предстоящей деятельности не до конца ясно).

Для того чтобы понять, как воспринимается современный менеджер собственным управленческим окружением, как он представляет самого себя и свои действия, необходимо обратиться к ключевым метафорам менеджмента и определить, как они собираются в конструкты и концепты, определяющие оценку эффективности деятельности конкретного менеджера.

Основные метафоры менеджмента, как показывает уже представленный выше обзор, касаются трех важных областей определения:

□ *понимания того, что такое организация* (соответственно кем себя ощущают ее сотрудники, прежде всего — руководители разных уровней);

□ *описания того, кто такой менеджер* (чем менеджер отличается от других сотрудников, какова его роль и средства ее реализации);

□ *представления о том, что такое — теории менеджмента* (в том случае, если предполагается, что менеджеры ими руководствуются, или, наоборот, считается, что менеджеры в практике избегают каких-либо теорий).

Современные организации могут быть описаны через различные метафоры. Об этом лучше всех рассказал *G. Morgan* (*Morgan G., 1996*). Показав роль метафоры в понимании и переживании организационной действительности, *G Morgan* делает вывод о том, что любая метафора может высветить только одну сторону организационного бытия, оставив в тени остальные. Тем не менее в современных условиях нет возможности использовать иные средства описания. Современный язык менеджмента демонстрирует те стороны, которые

полагаются ключевыми, принципиальными аспектами организационной деятельности, заставляя менеджеров формировать картину действительности, на основании которой она должна быть построена.



Рис. 8. Метафоры, описывающие современные организации (*Morgan G., 1996*)

Несомненно, что основные метафоры, отражающие представления о менеджерах и их роли в организации, тесно связаны с восьмеркой организационных метафор по *G. Morgan*. В то же время в них есть особая специфика, проявляющая не только и не столько понимание менеджерами своих задач, сколько ожидания от их деятельности со стороны основных заказчиков управленческой деятельности. *J. Henry* (*Henry J., 1998*), перечисляя основные организационные метафоры, сопоставляет их с тем организационным процессом, который подчеркивается использованием конкретной метафоры.

Таблица 4
Соотношение метафор
и ключевых организационных процессов
(Henry J., 1998)

Метафора	Процесс
Машина	Планирование
Организм	Адаптация
Знание	Обучение
Сеть	Встраивание
Драма	Предназначение
Система	Совместное созидание
Тюрьма	Сопrotивление
Хаос	Игра

Представленное сопоставление указывает на мотивационный компонент метафоры и позволяет предполагать, что компании, использующие конкретные метафоры для описания управленческих задач, результатов и средств их достижения, определяют деятельность своих менеджеров не меньше, чем в случае применения фактических данных в качестве мотиваторов организационной (профессиональной, должностной) деятельности.

В частности, D. Schmalz в маленькой, но очень запоминающейся книге «Слепые и слон» (Schmalz D., 2003) рассказывает о собственном консалтинговом опыте, связанном с проектным менеджментом. Использование различных метафор (он предлагает, в соответствии с известным английским стихотворением про слепых и слона, стену, копые, змею, дерево, опухоль и веревку) позволяет менеджерам осознать свое отношение к конкретному проекту и ту внутреннюю задачу, которую они на самом деле стараются решить посредством своего участия в нем. Метафора позволяет обнаружить скрытое содержание индивидуальных конструктов, отрефлексировать неявное и активизировать действия в направлении, которое менеджер определяет сам для себя.

Пытаясь собрать большинство метафор, отражающих сущность роли менеджера и подчеркивающих особенность задач, решаемых современными руководителями разных уровней, британский проект *The Management Channel (Management Metaphors, 2012)* предлагает их интересный список. Он составлен посредством интернет-опроса британских менеджеров, в котором они должны были описать определенным образом свою работу.

Таблица 5
Метафора как указание
на способ действий менеджера
(The Management Channel, 2012)

Метафора	Основные действия менеджера
Спортсмен	Постоянная тренировка (работа над повышением производительности)
Родитель	Обучение, наставничество, оценка, поощрение
Футбольный менеджер	Планирование в течение недели, потом нахождение на первой линии событий
Патологоанатом	«Вскрытие» организаций для постановки диагноза
Управляющий магазином	Управление продажами, закупками, маркетинговыми акциями, сотрудниками — все одновременно
Медсестра	Забота, ориентация на запросы других
Механик	Использование умений и «знания техники» для того, чтобы всегда казаться нужным
Кинорежиссер	Организация разных людей, направление, оказание эмоционального давления
Кинолог	Воздействие с акцентом на воспитание, контроль с целью оказания поддержки и поиска усовершенствований
Главный инженер здания	Формирование основы для иных процессов

Метафора	Основные действия менеджера
Авиадиспетчер	Работа в сложных хаотичных условиях, направленная на обеспечение лучшего будущего
Оболочка	Создание атмосферы, способствующей успеху других, незаметная коррекция
Ученый	Направленность на поиск истины, интерес к познанию, поиск причинно-следственных связей, соединяющих известное и неизвестное
Палеонтолог	Сбор по фрагментам целостной структуры, с четким пониманием того, что должно получиться в результате, умение отличить существенное от случайного
Капитан судна	Прокладывание курса через густой туман, чтобы в срок доставить клиентам желаемое
Школьный учитель	Простые объяснения, контроль и внимание
Домовладелец	Поддержание стоимости, ответственность
Боевой генерал	Командование и реализация стратегии
Гонщик «Формулы-1»	Погоня за призом в условиях регулярной потребности в технических остановках
Длиннохвостый кот	Необходимость изворачиваться, избегая наезда других участников управленческой ситуации, передвигающихся в офисных в креслах на колесиках

Использование ролевых метафор вполне закономерно, а вот появление сравнения с животными достаточно любопытно. Как язвительно подчеркивает *Paul Holmström* (*Holmström P., 2007*), для представления руководителей различных уровней обычно используются образы мощных животных — менеджеры представлены как «львы», «тигры», «буйволы», «акулы». В то же время для иных сотрудников (подчиненных, не имеющих управленческого статуса) применяются другие описания. Автор предполагает, что метафоры,

описывающие сотрудников, в большей степени характеризуют особенности организационной культуры, а образы руководителей, описываемые через метафоры конкретных животных, отражают потребность в создании особого эффекта, впечатления на других людей. Действительно, — «офисный планктон», лишенный признаков индивидуальности («стадо»), как образ персонала хорошо известен во всем мире. В зависимости от ситуации он населен то «амебами», то «холодными рыбами», то «баранами», то «шакалами» — существами, к которым редко возникает теплое отношение. Сами организации при этом (*Oswick C. & Montgomery J., 1999*) ассоциируются с поджарыми хищными животными, активно ищущими алиментации («гепарды», «волки»), — в том случае, если организация динамично развивается, а медленно развивающиеся или стагнирующие организации представляют собой (с точки зрения их менеджеров) медлительных и вальяжных животных («медведей», «зубров», «филинов»). Как следует из представленных данных, перечень управленческих метафор, отражающих собственную деятельность менеджеров, включает разные краски — от нейтральных до ярких тонов, с положительной и негативной коннотацией, с выраженной ориентацией на свою позицию и позицию другого человека.

Farid Muna (*Muna F. A., 2003*), исследовав актуальные проблемы менеджмента на примере стран Персидского залива, делает вывод о том, что самыми главными метафорами современного менеджмента, отражающими роль менеджера, его основные черты и способы действия, являются семь:

- свеча;
- айсберг;
- штатив;
- гостиная;
- мозаика;
- вертолет;
- мост.

Его книга стала очень популярной во всем мире, и специалисты, которые используют в своей работе метафорически ряд *F. Muna*, утверждают, что представленные им мета-

форы являются универсальными, не имеют национальной или региональной специфики. Действие этих метафор мы еще обнаружим, когда перейдем к описанию основных категорий, в которых отражается современная профессиональная деятельность, особенно — в сфере управления.

Peter Fuda и его соавтор (Fuda P. & Badham R., 2011) в статье, опубликованной *Harvard Business Review*, продолжает обсуждение роли метафоры в управленческой ежедневной работе. Он, в частности, приводит пример использования метафоры пожара в работе по формированию стратегии компаний и в индивидуальном коучинге руководителей топ-уровня. Список *P. Fuda*, по утверждению авторов, также содержит семь наименований, но они обсуждают только четыре из них.

Таблица 6
Метафоры менеджмента
(Fuda P. & Badham R., 2011)

Метафора	Качество (состояние)
Огонь (пожар)	Амбиции, направленная сила
Снежок	Точное попадание
Маска	Подлинность
Кино	Саморефлексия

Анализ публикаций последних лет свидетельствует о том, что наибольшую популярность в качестве инструментов формирования и развития понимания управленческой реальности завоевали метафоры айсберга и музыки (джаза).

Самая актуальная метафора — метафора айсберга настолько популярна, что стала основанием концепций в разных областях. Во многом актуализация этой метафоры связана с совпадением столетия гибели «Титаника» и очередным витком экономического кризиса, заставившем обнаружить не только трагические, но и героические, романтические и даже катарсические ноты в описании текущего положения во всех социально-экономических сферах. Айсберг — сочетание ес-

тественной красоты и невероятной угрозы, спокойствия и динамической силы, сопряжение очевидного и невидимого, торжественное дитя океана, полного препятствий и угроз.

Таблица 7
Айсберг как ключевая метафора менеджмента

Предмет рассмотрения	«Надводная» часть	«Подводная» часть	Авторы
Представления об организации	Количественные измерения	Качественные оценки	Gummes-son E., 1991
Организационные знания	Явные знания	Скрытые знания	Nonaka I. & Takeuchi H., 1995
Компьютерный интерфейс	Удобство для пользователя	Программное устройство	Berry D., 2000
Организационные отношения	Формальные	Неформальные	Siakas K. V. & Georgiadou E., 2002
Успех	Результат (достижения)	Усилия: работа или обучение	Mueller S., 2011
Организация	Логика и контроль	Организационные изменения	Reissner S. C., Pagan V. & Smith C., 2011
Лидерство	Небольшие препятствия на заданном маршруте движения	Машинное отделение затонувшего «Титаника»	Smith G. P., 2012

Метафора айсберга работает в качестве указателя структуры, выделяющей две неравнозначные части того или иного явления. Совершенно иначе используется метафора «джаз».

Появлению метафоры джаза менеджмент обязан *нескольким специалистам (Peters T. & Waterman-Jr. R. H., 1982; Pree de M., 1992)*, которые вступили в своеобразную полемику с *L. Mumford (Mumford L., 1952)*, достаточно подробно прори-

совавшим общность представлений о «машинном предприятии» и симфоническом оркестре. Симфонический оркестр исполняет заранее написанную пьесу, в партитуре которой распределены «голоса» отдельных инструментов — там нет места импровизации и нет возможности проявить собственную интерпретацию мелодии. В отличие от симфонического оркестра, джазовый ансамбль «собирает» музыкальное произведение в сложных условиях:

- отсутствует конкретная музыкальная пьеса, есть только тема;
- нет заранее распределенных партий;
- заранее не определена продолжительность произведения;
- участники конкурируют друг с другом за внимание публики;
- успех возможен только благодаря созвучности;
- сольная партия — зона абсолютной персональной ответственности солиста, его личный риск и личный успех.

Как показали *M. Novicevic, T. Hench & D. Wren (Novicevic M. & oth., 2002)*, менеджмент — это своеобразная «игра на слух», где важную роль играют интуиция и готовность к быстрому исправлению неверно взятой ноты ради сохранения мелодии. *M. de Pree (Pree de M., 1992)*, построивший свое исследование лидерства на метафоре джаза, основной акцент делает на необходимости формирования новых представлений о лидере — не как о ведущем других людей куда-то, а как о человеке, расширяющем возможности для других быть самими собой. Он пишет, что мудрый лидер остается в неведении о некоторых вещах, он доверяет другим делать то, что сам не в состоянии сделать. Метафора джаза в менеджменте однозначно указывает на функциональные особенности — в отличие от метафоры айсберга фиксируя не «что», а «как» должен действовать менеджер, высвечивая не структурные характеристики, а свойства деятельности.

Предложенный ряд метафор, в которых отражаются пространственные представления о менеджерах, проливают свет на особенности социокультурного контекста, в котором реализуется управленческая деятельность. Несмотря на то, что

«метафорическая матрица», как показывает проведенный анализ, устоялась, а исследователи используют сходные (или одни и те же) метафоры для описания менеджмента, в реальной управленческой практике то и дело появляются новые метафоры, отражающие актуальные состояния менеджеров или представления о локальных, но значимых для отдельных специалистов изменениях.

Так, в нашем педагогическом опыте менеджеры — участники программ управленческого развития — постоянно используют метафоры для рефлексии собственного управленческого состояния. Метафоры появляются спонтанно, что позволяет наглядно отразить фиксацию менеджеров на определенных позициях или готовность отойти от них. Так, в одной из групп управленческого резерва крупной телекоммуникационной компании руководители среднего звена управления (30—40 лет, стаж руководящей работы 3—10 лет) — участники группы — выразили собственное состояние через образ «царственного ежа». «Царственный ёж» — ограждающийся от любого внешнего воздействия, катящийся в ситуации опасности в неизвестном для себя направлении, создающий дискомфорт при непосредственном взаимодействии, но имеющий высокое мнение о своих способностях и статусе. Участники группы даже изобразили такого ежа — с длинными и частыми иголками и с короной на голове. Метафора позволила не только выразить собственное состояние, но и зафиксировать его как отправную точку самоизменений.

Эти изменения мы увидели в другой ситуации, когда группа руководителей среднего звена использовала метафору таракана для выражения собственного состояния — до начала и во время управленческого тренинга. «Таракан» — социальное существо, активно ищет алиментацию, всеяден, неприхотлив и постоянно занят воспроизводством себе подобных. Менеджеры показали на плакате, который они приготовили к окончанию учебного курса, как этот «таракан» постепенно превращается в «мыслящее существо», в конце концов, обретающее человеческие черты.

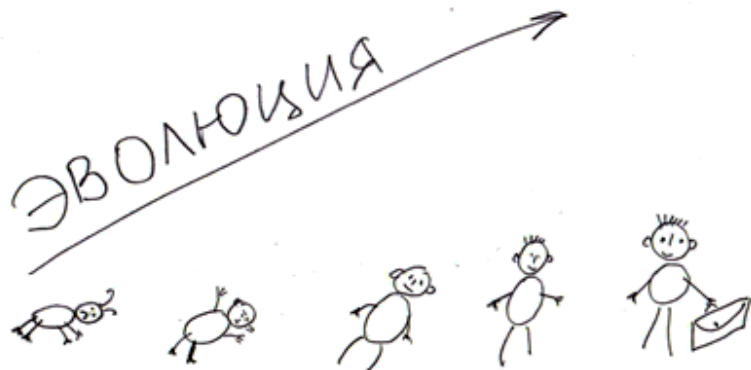


Рис. 9. «Трансформация таракана» — развитие менеджера в управленческом обучении

Роль метафоры в управленческом образовании еще до конца не показана, хотя некоторые результаты, относящиеся к этой области, уже опубликованы. Так, С. С Cirka & E. A. Corrigall (Cirka С. С & Corrigall E. A., 2009) предлагают конкретную программу применения метафор для развития антикризисного поведения руководителей, создав упражнения по преодолению когнитивных предубеждений. Их опыт свидетельствует о том, что подобный подход не только эффективен, но и позитивно воспринимается участниками образовательных проектов.

Рефлексируя собственную деятельность, свое состояние, этап развития, менеджеры часто прибегают к метафорам для того, чтобы не только выразить для других то, что им самим важно, но и для того, чтобы самим более ясно и четко увидеть себя «внешним оком» — глазами стороннего наблюдателя. Это важно для того, чтобы оценить реальное положение дел, понять суть собственной деятельности и ее перспективы. Именно поэтому менеджеры внимательны к тому, какими метафорами описывается их карьера, и чувствительны к таким моделям как «стеклянный потолок» (недостижимость того уровня карьеры, который кажется близким и доступным) или «карьерное плато» (задержка карьеры, выражающаяся в отсутствии движения на следующий уровень управления). Как показывает Керр Inkson

(Inkson K., 2004), сами менеджеры предпочитают использовать девять метафор, которые описывают одновременно и их карьерные устремления (ожидания, желания), и карьерную реализацию.

Таблица 8
Метафоры управленческой карьеры
(Inkson K., 2004)

Метафора	Ключевые характеристики
Наследование	Карьера как наследование традиций, результат конкретного вида образования, свидетельство принадлежности к социокультурному страту, ценность, передаваемая следующим поколениям
Ремесло	Уравновешенность функциональности и творчества, самосозидание через труд, построение внутренних и внешних ценностей
Корабль	Рациональный подход к карьере, планирование, учет контекста (условий), необходимость самостоятельного выбора направления и ответственность за конечный результат
Этап цикла (сезон, период)	Карьера как время года — сначала его ждешь, потом этот период наступает, но воспринимается как само собой разумеющееся, затем он заканчивается (затухает), оставляя ностальгические воспоминания и грезы о несбывшемся
Призвание	Движение вперед как подвиг, который определяется краеугольными камнями (их необходимо обнаружить, установить на необходимые места), что требует героизма, преодоления трудностей
Путь	Перемещение в пространстве и времени, постоянное движение, путешествие как альпийское восхождение к вершине, возможность наслаждения собственным опытом, ограничения, связанные с рельефом местности, наличием транспортных средств и льготами на проезд

Метафора	Ключевые характеристики
Сеть	История встреч и отношений, взаимопомощь и поддержка
Театральная роль	Необходимость исполнительского искусства, работа на публику, ролевое взаимодействие с другими участниками ситуации и необходимость сочетания исполнения разных ролей одним исполнителем
Актив	Внимание к экономической составляющей, карьера как инвестиция

Автор подчеркивает, что карьерные истории выступают как важный компонент развития менеджеров, ориентируя их не только на определенные цели продвижения, но и на способы достижения намеченных результатов, так как позволяют описать сложные и часто трудно преодолимые преграды в позитивных метафорах.

Роль метафоры как источника положительных управленческих эмоций и вдохновляющей мотивации лучше всего отражена в небольшом альбоме *Klaus Elle (Elle K., 2012)*. Он предлагает всем менеджерам погрузиться в творческую фантазию, использовать визуализацию, рисовать все, что является предметами их беспокойства для того, чтобы обнаружить простые и наглядные способы выхода из самых сложных управленческих ситуаций.

Метафорический язык не только описывает менеджеров как профессионалов особой сферы, не только выражает представления о менеджменте как области социальной практики, но и во многом формирует теории менеджмента. Как свидетельствуют *M. van Assen, G. van den Berg & P. Pietersma (Assen van M. & oth., 2009)*, к ключевым моделям современного менеджмента относятся такие как «сценарное планирование», «стратегический диалог», «ведущие секторы», «квадранты изменений» и им подобные модели, включающие в себя в качестве элементов образы животных («собаки», «дойные коровы» матрицы BCG), или природы («стратегия голубого океана»), или цвета («шесть разноцветных шляп мышления»).

Управленческие метафоры придают моделям и теориям необходимое живое звучание, стимулируют их применение и

делают управленческую деятельность настоящим элементом жизни, неотрывно связанным с другими формами бытия. Образы менеджмента и метафоры, в которых описываются деятельность менеджеров и их разнообразные организационные и управленческие роли, указывают на основные характеристики социальных ожиданий по отношению к управленческой деятельности. Эти ожидания определены тем, что каждый менеджер оказывается субъектом, несущим ответственность за ситуацию, в которой он находится и которая сформирована его указаниями, оценками, всей совокупностью представлений. Другие участники ситуаций настраиваются на ту когнитивную волну, которую задает менеджер своими описаниями, указаниями и выводами. Фактически другие люди становятся заказчиками когнитивных построений конкретного менеджера, и поэтому они формулируют достаточно ясно собственные ожидания, облекая их в емкие и эмоциональные метафоры, ориентирующие менеджеров при определении приоритетов, средств и способов деятельности.

Таблица 9
Формы деятельности и задачи менеджеров
(Pink D. H., 2005)

Формы деятельности	Задачи деятельности
Дизайн	Переход от функциональности к осмысленности
История	Сопровождение продуктов и услуг позитивными историями
Симфония	Добавление фантазии, изобретательства и полифонии вместо точечного фокусирования
Эмпатия	Выход за пределы логики и адресация к эмоциям и интуиции
Игра	Привлечение юмора и беззаботности, придание легкости
Смысл	Придать смысл собственной жизни и прожить ее как путешествие

Совокупные ожидания в адрес современных менеджеров яснее всего выразил *D. H. Pink (Pink D. H., 2005)*. Определяя требования, предъявляемые «концептуальным веком», он предлагает шесть основных измерений управленческой эффективности.

Каждое из представленных измерений содержит определенную метафору в качестве структурной матрицы, задающей набор элементов, обязательных для описания (а следовательно, для рефлексии).

Язык метафоры, воспринятый менеджментом и развиваемый им для решения важных задач создания новой эффективности, помогает вывести когнитивные основания управленческой деятельности из тени. Субъективность становится центром управленческого рассмотрения и уже не кажется такой пугающей и «несерьезной», как в прежние времена. Даже такие далекие от когнитивной лирики специалисты в области экономики, как *R. S. Kaplan & D. P. Norton (Kaplan R. S. & Norton D. P., 2004)*, развивая представления об источниках экономического успеха компаний, в основание своей модели положили идею — субъективное представление о должном и возможном, которая определяет всю структуру и содержание корпоративной стратегии.

Когнитивные модели задают направление и определяют суть развития компаний. Когнитивные построения выводят отдельных менеджеров в позицию «стратегической должности». Менеджеры по-новому смотрят на свою работу и видят в ней иные, чем прежде, ценности. Метафоры управления показывают, в чем заключаются ожидания от управления. Важно понять, насколько сами менеджеры видят свою деятельность так, как она представляется для других людей. Действительно ли можно сказать, что существуют устойчивые конструкты, определяющие не только представления об управлении, но и конструирующие его реальную эффективность? Насколько менеджеры, влекомые в неизвестное будущее конкретными метафорами (созданными ими или заимствованными извне), способны создавать желаемый для их компаний результат? Эти и многие другие вопросы рождает и пытается разрешить когнитивный менеджмент.

Меняются и представления сотрудников о себе, своей роли, своих возможностях. Компании стремятся к развитию интеллектуального капитала. Это стремление приводит к тому, что все более признается зависимость эффективности компаний от людей — их установок, мотивов, ценностей. Представления о человеческих характеристиках, ранее воспринимавшихся как альтернатива организационно-управленческих технологий («человеческий фактор» против «технологического фактора»), все более переносятся на описание организаций. Сами организации превращаются из площадок реализации деятельности в субъектов деятельности, наделенных всеми субъектными свойствами — знаниями, готовностью, решительностью. Организации становятся носителями знаний и ценностей, и подобные преобразования заставляют решать новые вопросы организации деятельности людей в этих условиях.

Сотрудники современных организаций хотят не просто хорошо работать и получать за это соответствующие компенсации. Современных работников интересует собственное развитие, львиная доля которого лежит в профессиональной плоскости и обретается только в процессе работы. Людей интересуют не столько техника и технологии, сколько цели и смыслы, разъяснение которых и ложится на плечи менеджеров разных уровней. Вот почему самим менеджерам важно понимать, какие инструменты управления наиболее актуальны, и это заставляет их внимательно относиться к нестрогим («мягким») технологиям когнитивного менеджмента.

2.2. От образа менеджера — к модели свойств и качеств

Образ менеджера, покрытый соответствующей метафорической оболочкой, может быть раскрыт и уточнен. Это оказывается возможным при использовании любых исследовательских технологий, начиная от простой сортировки до сложных математических моделей.

Так, в 1990-е годы *Э. В. Бабушкин (Бабушкин Э. В., 1990)* обнаружил, что портрет идеального российского руководителя содержит очевидные архетипические черты. Модель, вы-

строенная на основании методики семантического дифференциала, позволяет обнаружить три образа, которые служат образцами поведения для начинающих руководителей. Исследование было проведено на одном из промышленных предприятий, респондентами выступали мужчины 20—35 лет, имеющие высшее (незаконченное высшее) образование и уже занимающие управленческие должности. Факторный анализ позволил определить три основных фактора, в которые объединились оценки, данные респондентами. В таблице представлены коэффициенты корреляции между выявленными факторами и отдельными характеристиками, включенными в этот фактор, интерпретируемый как самостоятельный тип идеального руководителя.

Автор исследования интерпретирует полученные типологические портреты как последовательно сменяющиеся образы авторитетов в представлениях мужчин-руководителей. Тип 1 назван «отец», тип 2 — «уличный заводила», тип 3 — «тренер». Существование подобных ориентиров характерно для российской городской культуры конца XX века, во многом сохраняемой и в настоящее время, особенно — как элементы организационной культуры промышленных предприятий нецентральных городов. Перцептивные модели, которые выявил Э. В. Бабушкин, отражают ориентиры молодых руководителей, только начинающих управленческую карьеру. Тем интереснее обнаружить различия представлений менеджеров, связанные с объективными характеристиками (возраст, гендер, организационный статус).

Специалисты компании ЭКОПСИ (Розин М. и др., 2010) проанализировали понятия, которые используют сотрудники компании МТС в обычной практике при оценке коллег. Оказалось, что сотрудники предпочитают использовать для оценки друг друга две-три категории (в то время как в моделях компетенций обычно предлагается не менее семи компетенций). Еще более интересными оказались иные данные. Выяснилось, что в качестве независимых оценочных категорий в обычной жизни сотрудники компании используют всего четыре:

- профессионализм;

- влияние;
- порядочность;
- амбициозность.

Таблица 10
Три образа идеального руководителя
(Бабушкин Э. В., 2011)

Идеальный руководитель					
Тип 1		Тип 2		Тип 3	
Качество	Корр.	Качество	Корр.	Качество	Корр.
Честный	0,76	Общительный	0,73	Ответственный	0,83
Справедливый	0,76	Уверенный	0,72	Знающий свое дело	0,74
Отзывчивый	0,63	Разговорчивый	0,71	Инициативный	0,57
Контролирующий	0,61	Дружелюбный	0,70	Исполнительный	0,57
Добросовестный	0,61	Независимый	0,60	Упрямый	0,48
Опытный	0,59	Дисциплинированный	0,58	Неопытный	0,43
Дружелюбный	0,53	Решительный	0,56	Невозмутимый	0,43
Самостоятельный	0,52	Активный	0,55		
		Открытый	0,54		
		Самостоятельный	0,52		
		Инициативный	0,51		

Указанные четыре категории по-разному соотносятся между собой в субъективных моделях восприятия сотрудниками друг друга. Наиболее яркие различия выявлены между системами восприятия у мужчин и женщин, молодых и более

опытных сотрудников, достигших серьезных карьерных вершин, и рядовых. В целом результаты исследования говорят о следующем:

□ женщины напрямую связывают профессионализм и порядочность («непорядочные не профессиональны»), негативно относятся к амбициозности, нейтрально расценивают влияние и большое внимание уделяют коммуникации и этике;

□ молодые сотрудники положительно расценивают амбициозность и напрямую связывают ее с профессионализмом, влияние понимают как результат уверенности в себе, а порядочность не рассматривают как существенный признак;

□ сотрудники с большим опытом отрицательно относятся к амбициозности, особо подчеркивают связь порядочности, уравновешенности и исполнительности, а влияние напрямую соединяют с ориентацией на команду;

□ сотрудники, сделавшие карьеру, положительно относятся к амбициозности и видят ее связь с уверенностью в себе, объединяют влияние и порядочность; профессионализм рассматривается как самостоятельный, но не самый важный компонент оценочной системы.

Различия в моделях оценки других людей, связанные с такими объективными характеристиками как стаж работы, уровень должности, возраст и гендерный фактор, свидетельствуют о том, что представления об эффективном менеджере меняются в соответствии с объективными изменениями статуса субъекта оценки. Несомненно, эти данные говорят только об одном — в представленных результатах отчетливо проявлена проективная природа субъективных оценочных конструкций. Фактически перед нами — модели самооценки, используемые как отправные точки для оценивания других. Это образы «я-идеального», зафиксированные в психологических категориях. Сотрудники организации, имеющие различный профессиональный и жизненный опыт, добившиеся разных результатов и по-разному переживающие собственные достижения и связанные с ними усилия, строят модели собственной эффективности и используют их для интерпретации поведения других людей. Результаты данного исследования говорят о том, что в одних и тех же действиях одни эксперты

увидели бы проявления амбициозности, а другие — нет, а если бы все сошлись на том, что конкретный человек амбициозен, одни посчитали бы это признаком некомпетентности, а другие, наоборот, увидели бы в этом положительный признак.

Использование тех или иных моделей деятельности менеджера в качестве отправной точки самооценки как нельзя более четко отражается во внимании менеджеров к теме управленческого лидерства. До сих пор существующее разделение в позиции руководителя менеджмента и лидерства (Maccoby M., 2000) приводит к тому, что представления о «жестком» управлении, направленном на решение проблем, и «мягком» лидерстве, сосредоточенном на человеческих характеристиках, не могут быть приведены к единому знаменателю. Менеджмент как элемент позиции руководителя связывается с решением организационных и производственных задач, лидерство — с формированием взаимодействия. Менеджер долгое время воспринимался, прежде всего, как носитель формальной управленческой позиции, лидерская позиция ассоциировалась с психологическими характеристиками.

Задолго до того момента, когда разнообразные управленческие метафоры стали предметом пристального внимания, специалистов по менеджменту, социологов и психологов интересовали проблемы личной эффективности, особенно в том случае, когда речь шла о руководителях среднего и высшего управленческого уровня. Задачи, продиктованные практикой менеджмента, заставили исследователей сосредоточиться на выявлении субъективных факторов эффективности. Поиск этих факторов привел к объединению усилий специалистов разного исследовательского профиля в рамках концепции лидерства, а модели управленческой деятельности долгое время воспринимались только в том случае, если они назывались моделями управленческого лидерства.

История развития представлений о лидерстве и характеристиках лидера показывает большую часть пути, по которому прошли участники формирования представлений о профессиональной деятельности менеджера. Для того, чтобы понять особенность пройденного ими маршрута и извлечь

необходимые уроки, важно рассмотреть основные теории лидерства и обнаружить в них источники представлений, аккумулированных в современных моделях управленческой деятельности.

Различные теории лидерства сформированы в рамках общей и социальной психологии, социологии и политологии, и в каждой теории предлагается набор факторов или характеристик, существенных с точки зрения управления. Эти теории объясняют, почему не все руководители, назначенные на соответствующие должности по результатам профессиональной деятельности, становятся эффективными, как и в каких областях реализуется эффективное управленческое поведение, на основании каких факторов можно прогнозировать индивидуальную успешность и в чем заключаются ограничения характеристик состоявшегося лидера. Указанные вопросы всегда актуальны, поэтому, несмотря на то, что с момента возникновения представлений о лидерстве прошло достаточно времени, обсуждение данной проблемы не прекращается, создавая новые модели и описания.

Общую историю изучения управленческого лидерства можно представить как последовательную смену лидерской парадигмы — от концепции «*Великого человека*» до идей *распределенного лидерства*.

Первоначальные представления о лидерстве связаны с идеей «*Великого человека*» («*Great Man*»), которые складывались под влиянием биографических исследований, посвященных известным историческим личностям. Большинство подобных исследований относилось к периоду середины XIX — начала XX века, и не удивительно, что «*Great Man*» неизбежно характеризовался ярко выраженными маскулинными чертами, ассоциирующимися с понятиями «*мужчина*», «*военный*», «*западный (белый)*». Впоследствии эти представления, немного трансформированные и расширенные, легли в основу одного из самых известных подходов к определению лидерства, олицетворенному теорией черт. Теория черт предполагает, что лидер обладает особыми свойствами личности, проявлениями поведения, создающими ни с чем не сравнимое впечатление, именуемое понятием «*харизма*».

Теория черт в качестве основных характеристик лидера выделила следующие:

- мотивационные (амбициозный, нацеленный на достижения, настойчивый);
- динамические (постоянно активный, стрессоустойчивый, адаптивный);
- социальные (способный к организации, настроенный на других, берущий ответственность, тактичный);
- интеллектуальные (креативный, концептуальный, легко выражающий мысли, понимающий задачи).

В разных модификациях теория черт называет разные перечни особых характеристик лидера, но все они организуются вокруг основных доминант-противоречий:

- устойчивость деятельности при высокой ситуационной адаптивности;
- готовность ориентироваться на социальные структуры при высокой мотивации к доминированию;
- высокий интеллект при способности выражать просто и доступно сложные идеи;
- нацеленность на результат (достижение несмотря ни на что) и стремление применять только этически выверенные средства достижения цели.

Это — первая модель идеального руководителя, формулируемая в категориях свойств и качеств. Наследуя логику концепции «*великого человека*», теория черт фиксирует уже сложившиеся представления, связанные с деятельностью известных людей.

Противоречивость конструкции лидерских характеристик, обнаруживаемая при анализе теории черт, преодолевается иными подходами. Так, в частности, бихевиористические идеи привели к пониманию, что лидерство необходимо описывать не как внутреннюю черту, а как поведенческую характеристику. Разные типы поведения, поведенческие сценарии, характерные для различных ситуаций, определяются не только индивидуальными особенностями лидера, но и иными факторами, такими как условия (ситуация), задача, особенности других людей, с которыми необходимо наладить взаимодействие, опыт взаимодействия. Расширение перечня

факторов в рамках ситуационного подхода фактически привело к противопоставлению двух идей об источнике лидерства — идеи теории черт (внутренний источник) и идеи ситуационного влияния (внешний источник).

Некоторым компромиссом, преодолевающим создавшееся противоречие, выступили идеи концепции лидерского стиля или управленческой роли, стартовавшие с пионерского исследования под руководством *K. Lewin (Lewin K. & oth., 1938)*. Стиль лидерства определяется как устойчивая модель поведения, направленного на формирование эффективности групповой деятельности и выступающая как ее ключевой фактор. *K. Lewin* выделил три основных стиля, различающиеся манерой принятия решений и ролью, которую лидер отводит в группе для себя — «над группой», «в группе» или «вне группы». *D. McGregor (McGregor D., 1960)* описал два типа менеджеров, различие которых связано с системой их представлений о своей роли в управлении, эффективных способах воздействия на подчиненных, ключевых мотивах организационного поведения. Развивая идеи концепции лидерского стиля, *R. Tannenbaum & W. Schmidt (Tannenbaum R. & Schmidt W., 1958)* предположили, что характеристики стилей лидерства, определенные ранее, выступают скорее как крайние варианты поведения, а реальное поведение лидеров можно описать как движение между этими крайними позициями. Данные авторы предложили выделять четыре стиля лидерства — директивный, продвигающий, консультирующий и привлекающий. Похожая типология представлена и в работе *R. House (House R. J., 1971)*, который выделил также четыре стиля лидерства — директивный, поддерживающий, партисипативный, ориентированный на результат, но уже на совершенно иных основаниях. Этот автор полагает, что лидер должен ориентироваться прежде всего на индивидуальные характеристики подчиненных, и эта ориентация в зависимости от индивидуальности подчиненных подскажет верный выбор стиля лидерского поведения.

Концепции стиля лидерства способствовали привлечению внимания к вопросам социальной ориентации управленческой деятельности. Здесь необходимо упомянуть концепцию двухфакторного лидерства *R. R. Blake & J. S. Mouton (Blake R. R. &*

Mouton J. S., 1964), впервые ясно выделившую направленность на задачу и ориентацию на группу как различные основания управленческого поведения. Еще в более четком виде фактор социальной ориентации представлен в концепциях *F. E. Fiedler (Fiedler F. E., 1967)* и *P. Hersey & K. H. Blanchard (Hersey P. & Blanchard K. H., 1977)*, которые показали, что лидерский стиль определяется балансом между управленческой задачей и приемлемой для других манерой воздействия. Сходные идеи можно обнаружить и в концепции *J. P. Adair (Adair J., 1973)*, который создал модель «трех зон», среди которых — задача, команда, индивидуальный подход. Аналогичную концепцию представили позднее другие авторы (*Katzenbach J. & Smith D., 1994*), определившие основные ориентиры в поведении лидеров, расцениваемом как социально одобряемые сценарии.

Подход, названный транзактным лидерством, еще больше усиливает внимание на адресате лидерского воздействия. Развивающиеся лидерские концепции все в большей степени отходили от представлений о подчиненных (группе, команде) как объектах управленческого воздействия. Подчиненные все больше стали расцениваться как равные субъекты взаимодействия, не просто дающие обратную связь, а напрямую влияющие на управленческую ситуацию. Транзактное лидерство подразумевает организацию обмена между руководителем и подчиненным. Предметом обмена становится то, что каждый из них полагает ценностью — решение задачи, вознаграждение, поддержка, укрепление статуса. Взаимный обмен позволяет решать актуальные задачи, поддерживать отношения, однако ограничивает лидера в зонах влияния, определяемых установками подчиненных. Транзактное лидерство ориентирует руководителя на оказание прямого воздействия, применение манипуляций, так как направлено на формирование подчинения группы воле лидера.

Во многом в противовес идеологии транзактного лидерства была сформирована концепция трансформационного лидерства (*Bass B., 1985*). Она предполагает, что лидер оказывает сильное влияние в морально-этическом поле, преобразуя представления подчиненных о целях и смыслах через трансляцию собственной артикулированной позиции (*Tichy N. & Devanna M.,*

1986). Для того, чтобы лидер оказался готовым к трансформационному воздействию, он должен следовать нескольким принципам организации собственного поведения, к которым относятся следующие (*Bass B. M. & Avolio B. J., 1994*):

- стремление к идеалу;
- вдохновляющая мотивация;
- интеллектуальное стимулирование;
- индивидуальный подход.

Эффективное воздействие на других людей в этом случае возможно, если поведение лидера будет направлено на построение отношений, стремление подавать положительный пример, направленность на коммуникацию. Эти характеристики авторы идей трансформационного лидерства связали с новым психологическим конструктом, введенным *D. Goleman* (*Goleman D., 1995*), — эмоциональным интеллектом.

Эмоциональное состояние лидера оказывает прямое воздействие на эффективность деятельности подчиненных. *D. Goleman, R. E. Boyatzis & A. McKee* (*Goleman D. & oth., 2001*) называют это воздействие стартовым лидерством и показывают, что можно выделить пять типов эмоционального лидерства — жесткий (приказной), процедурный, технологический, поддерживающий и вдохновляющий.

Фактически концепции трансформационного лидерства, эмоционального и стартового лидерства являются последовательными этапами развития идеи недирижерского влияния. Ее важность нарастает в связи с ростом фактора социальной ответственности в деятельности руководителей, особенно — в полиэтнической (поликультурной) социальной среде и в условиях жесткого социального расслоения.

Существенное влияние новых идей привело и к преобразованию первоначальной концепции теории черт. Вместо прежних прямых указаний на устойчивые индивидуальные характеристики, обеспечивающие лидерский успех, современные авторы говорят об особой персональной мотивации, обуславливающей эффективное лидерское поведение. Речь идет о том, что лидерство выступает как результат реализации конкретных мотивов. Поведение лидера понимается как результат действия мотива в конкретной ситуации, а устой-

чивые сценарии поведения свидетельствуют об устойчивости соответствующей мотивации.

Влияние мотивации на формирование и развитие лидерских навыков описано практически во всех концепциях лидерства, однако в последнее время именно этот аспект оказывается в центре внимания исследователей (*Cashman K., 2001*). Можно говорить о формировании концепции мотивационного лидерства, объединяющей представления о мотивации других людей и самомотивации, направленной на развитие персональных стратегий и сценариев лидерства. Мотивационные исследования показывают, что лидеры, для которых обучение и саморазвитие является ценностью, в большей степени готовы к тому, чтобы вести за собой других людей и, соответственно, демонстрируют большие успехи в работе (*Maurer T. J. & Lippstreu M., 2005*). Важным аспектом лидерской эффективности оказывается развитие и коррекция Я-концепции лидера, получающего постоянную обратную связь, что позволяет ему развивать саморефлексию (*Avolio B. J. & Chan A., 2008*). Считается, что мотивационные аспекты лидерства связаны с его когнитивными компонентами, так как энергия, создаваемая мотивацией, реализуется в конкретном содержательном поле понимания, оценки и принятия решений (*Lord R. G. & Brown B. R., 2004*).

Интегратором идей управленческого лидерства выступил *J. C. Collins*. В своей нашумевшей книге (*Collins J. C., 2001*) он убедительно показал, что в конце XX столетия произошел переход к новому типу управления. Этот тип управления связывает характеристики лидерства, описанные в прежних концепциях как самостоятельные или противоречащие друг другу. По мнению *J. Collins*, современные руководители должны быть одновременно жесткими по отношению к задаче и этичными в отношениях со всеми, кто участвует в реализации этой задачи. Таких лидеров автор назвал лидерами пятого уровня, так как выстроил динамичную модель, состоящую из пяти уровней развития лидерства.

Таблица 11
Развитие лидерства «Пятого уровня»
(Collins J. C., 2001)

Уровень	Вклад лидера	Роль лидера
1	Индивидуальный талант, знания	Квалифицированный сотрудник
2	Развитие совместных усилий в команде	Полезный член команды
3	Организация деятельности команды в направлении сформулированной цели	Компетентный руководитель
4	Развитие приверженности, убедительного видения и высоких стандартов работы	Эффективный лидер
5	Достижение амбициозных целей через «сочетание несочетаемого»	Лидер «Пятого уровня»

Продолжение этого списка можно обнаружить в книге под редакцией *M. Alvesson & A. Spicer (Metaphors We Lead By, 2010)*. Авторы предлагают следующий перечень образов, связанный с оценкой концепций лидерства и описаний руководителей как лидеров.

Как показывает даже поверхностное сравнение позиций, изложенных *J. Collins* и *M. Alvesson & A. Spicer*, они обе говорят о своеобразной «динамике лидерства», связанной с тем, что лидер воспринимается во вполне конкретном диапазоне ролей (ролевых образов), с возможностью перехода из роли в роль. Несмотря на то, что роли лидеров по *J. Collins* всегда позитивны, а роли в изложении *M. Alvesson & A. Spicer* имеют и негативную (социально неодобряемую) окраску, общая схема возможной лидерской динамики ярко проступает, если к этим моделям прибавить еще достаточно популярную идею *S. R. Covey* о развитии лидерских качеств. В своих публика-

циях *S. R. Covey* утверждал, что развитие лидерства происходит за *семь шагов (Covey S. R., 1990)*. Пересматривая свою позицию в свете идей когнитивного менеджмента, особенно — под воздействием современных представлений о самообучающейся организации, *S. R. Covey* в другой своей работе (*Covey S. R., 2004*) особое внимание уделил «*восьмому шагу*» — необходимости поддерживать развитие других людей как неотъемлемой характеристике истинного лидера.

Таблица 12
Метафоры лидерства и задачи лидера
(Alvesson M., Spicer A., 2010)

Образ лидера	Формула лидерства
Хулиган	Запугивание и унижение
Киборг	Производительное превосходство
Армейский командир	Создание четкого направления
Друг	Поддержка чужого комфорта
Садовник	Содействие росту и развитию
Святой	Моральное напряжение

Так, в движении от «*квалифицированного сотрудника*» до «*лидера пятого уровня*», от «*хулигана*», преодолевающего собственную неуверенность, зависимость негативным воздействием на других, до «*святого*», поддерживающего развитие других людей ценой добровольного морального напряжения высокого накала, развивается современный лидер. Несмотря на принципиальное различие в подходах и способах описания, конструкт «*лидер*» оказался достаточно прописан, а его основу составили представления о готовности двигаться по пути осознанного ухода от позиции «*я главный*» к позиции «*рядом со мной эффективность каждого повышается*».

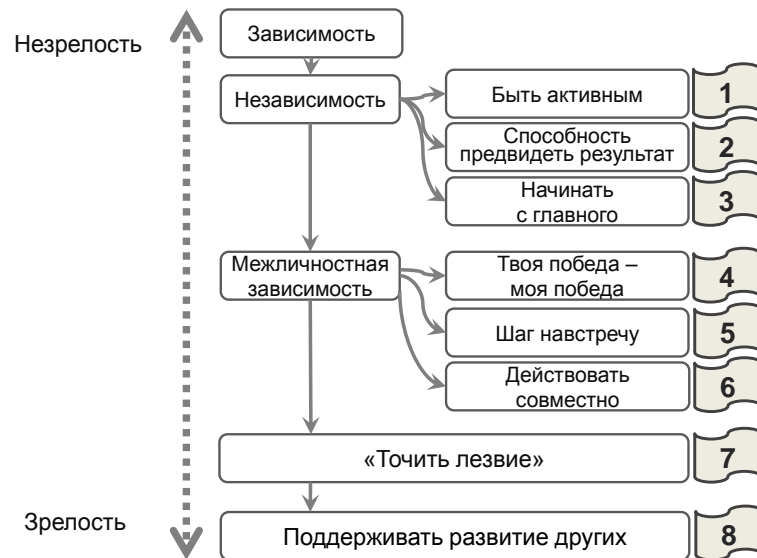


Рис. 10. Развитие персонального лидерства (Covey S. R., 1989–2004)

Именно отказ от «ведущего положения» лидера в современных представлениях о лидерстве привел к тому, что лидер перестал восприниматься как единственный носитель эффективности. Последние годы исследований проблем лидерства показали, что важно рассматривать лидера не как носителя, а как создателя эффективности. Авторы исследований изучают такие аспекты лидерского взаимодействия как обратная связь, ценности, автономность (Piccolo R. F. & Colquitt J. A., 2006), удовлетворенность, взаимные обязательства, идентификация (Walumbwa F. O. & oth., 2007), групповая идентичность, общий потенциал и единство (Schaubroeck J. & oth., 2007). В основе представлений о новой форме лидерства — когнитивном лидерстве — лежит понимание не-директивности (непрямом воздействии) лидерского влияния (Gardner H., 1996). Когнитивный лидер создает новое понимание, которое позволяет постепенно трансформировать систему представлений других людей.

Когнитивный лидер может создать основу для рефлексии другими людьми их собственных представлений и действий, что позволит им обнаружить массу белых пятен и противоречий в собственных воззрениях, увидеть непоследовательность собственных действий и найти персональный путь к повышению эффективности за счет использования механизмов когнитивной рефлексии (Hewle R., 2005).

Ориентация на обратную связь, направленность на совместные действия как основа успеха стали центром внимания в новом, активно развивающемся направлении теории лидерства, получившем название концепции распределенного лидерства. Эта концепция ориентирована на идею распределенного познания, упомянутую в предыдущей главе (Salomon G., 1993). Она предполагает, что когнитивное лидерство является свойством группы, так как все члены команды спонтанно оказывают влияние друг на друга и, как правило, добровольно нацелены на повышение эффективности в решении поставленных задач (Yukl G. A., 1989), создавая направленность, мотивацию и оказывая поддержку друг другу. Командная работа описывается в терминах сетевого взаимодействия (Small E. E. & Rentsch J. R., 2010). Командная среда определяется такими параметрами как осознание общности цели, направленность на взаимную поддержку и право голоса для каждого участника. Эти параметры можно рассматривать как факторы распределенного лидерства, а его характеристики, в свою очередь, коррелируют с результативностью работы команды (Carson J. B. & oth., 2007).

Концепция распределенного лидерства ясно показывает, что важными аспектами деятельности, определяющими ее успех, являются не формальное положение совместно работающих людей, а их готовность к взаимодействию. Лидерство может быть оценено только по результатам анализа совместной работы, а не по отдельным характеристикам людей. Значимым элементом взаимодействия является обсуждение и взаимный коучинг, а ключевыми факторами выступают честность, этика и стремление к поддержанию общих ценностей. Активное развитие концепции распределенного лидерства свидетельствует о том, что идеи, включенные в нее,

в наибольшей степени соответствуют организационным реалиям вне зависимости от типа организации (частные, бюджетные, общественные), не подвержены влиянию вида профессиональной деятельности (здравоохранение, торговля, производство) и конкретных задач, стоящих перед менеджерами этих организаций (*Koccolowski M. D., 2010*).

Современные исследования проблем лидерства и подходы к формированию модели лидера говорят о том, что за последнее десятилетие сформировалась вполне определенная тенденция (*Avolio B. & oth., 2009*). Лидерство стало восприниматься как более целостный феномен, в нем фиксируются только позитивные и конструктивные компоненты, в отличие от прежних подходов, создававших оппозиционные («черно-белые») модели лидерства. Важным элементом при рассмотрении лидерства выступает соотношение ближних и отдаленных результатов, что заставляет давать оценки лидерству в более широком и сложном контексте. Современное лидерство рассматривается только через призму оценки взаимодействия, а позиции и результаты участников взаимодействия становятся интегральными характеристиками при оценке эффективности лидерства. Растет интерес к тому, что именно выступает как фактор развития лидерства, так как все большее внимание необходимо уделять новым формам взаимодействия в виртуальной среде.

Как показывает обзор представлений о лидерстве, они неразрывно связаны с общими представлениями о сущности социальной системы и организации как ее особого формата. Представления о лидерстве прошли все этапы, связанные с доминированием «*машинной парадигмы*» управления. Лидер рассматривается то как волшебник-часовщик XVIII века, создающий хитроумную машину, которая, по мнению наивных наблюдателей, сама все делает, то как часть этой машины (ее «*пламенный мотор*»), то как эта машина в человеческом облики, штампуемая результаты на основании априорно правильных управленческих решений. Концепции лидерства получили и отблеск представлений об организации как живой системе, в которой лидер — «*вожак стаи*» или «*носитель вируса*» — разными способами влияет на ее судьбу.

Лидерство — это особый социальный конструкт, как и иные конструкты весьма неопределенно отвечающий на конкретный вопрос, в данном случае — каким следует быть, чтобы оказаться на социальной вершине. При этом масштаб социума, описываемого в разных моделях лидерства, различен — от нации (пространство деятельности «*Великого человека*») до парного взаимодействия (модель транзактного лидерства). Также важно иметь в виду, что концепции лидерства, модели лидера формировались в апостериорной логике «*исключительный результат — факторы успеха — индивидуальные свойства*». В этой логике поиск индивидуальных факторов эффективности осуществляется уже после того, как общество признало исключительность результатов, связанных с деятельностью того или иного человека, признаваемого лидером. Эти модели показывают, какими являются (или должны быть) те, кто уже достиг положительных, заметных, особых результатов.

Практически каждая модель лидерства ориентирует на себя как на образец, идеал. Однако модель совершенного (идеального, лучшего) и уже совершённого не может выступать в качестве «*дорожной карты*», она, скорее, свидетельствует о чужих достижениях, но никак не ориентирует в ситуации выбора конкретных действий. Отражая ожидания в значимых областях социальной практики, модели лидерства практически не дают ответа на тот вопрос, который волнует самих менеджеров — ключевых сотрудников и руководителей разного организационного уровня. Стремясь к развитию собственной успешности, работая на обеспечение успеха своей организации, современные менеджеры озабочены тем, как именно достичь параметров лидерства в своей деятельности, что необходимо делать, как действовать, какие шаги предпринять. Это вопрос о персональных возможностях, собственном развитии и карьерных перспективах. Современным менеджерам недостаточно атрибутировать себя тому или иному типу лидерства или стилю управления. Стремясь к развитию успеха, менеджеры готовы действовать, но концепции, сформированные в рамках теорий лидерства, дают представление только о конечном результате, а не о способах его достижения.

2.3. Управленческая рефлексия — проблемы восприятия и оценки собственной деятельности

Теории управленческого лидерства, как и рассмотренные выше метафоры менеджмента, указывают на те характеристики (свойства, качества, особенности, роли) управления как профессиональной деятельности, статуса, позиции, функции, которые сформированы внешними (по отношению к менеджерам) наблюдателями и подтверждены самими менеджерами, включающими эти представления в собственные модели управленческой оценки. В то же время интересно обнаружить те аспекты самооценки менеджеров, которые выходят за рамки этих представлений или позволяют обнаружить в них новые характеристики и особенности.

Управленческие метафоры, с помощью которых менеджеры описывают собственную деятельность, не всегда имеют те же содержательные акценты, которые имеют в виду наблюдатели управленческой работы. Так, уже упоминавшийся британский проект *The Management Channel (Management Metaphors, 2012)*, наряду с позитивными и нейтральными метафорами, отражающими общие представления о менеджерах, предлагает и другие. Сами менеджеры в качестве метафор, выражающих их представления о себе и своей работе, используют образы, далекие от социального позитива. В качестве таковых выступают: «женщина легкого поведения» (получение ежедневного дохода за счет активной работы с клиентами) и «плохой стоматолог» (активное изображение работы вместо самой работы для того, чтобы потом все сломалось и возникла потребность в его действиях снова и снова). Эти образы лишены социальной привлекательности, однако самими менеджерами они используются скорее как элемент самоиронии, в которой очевидно прослеживается в большей степени сигнал о принятии соответствующего образа. Негативные (с общепринятой точки зрения) профессиональные образы получают особую привлекательность, романтизируются в персональной позиции менеджеров. Это позволяет создать непротиворечивый образ самого себя и своей деятельности в непростых условиях внешней крити-

ки, жесткого противостояния и очевидных указаний на произведенные ошибки или неполученный результат.

В наших исследованиях, регулярно проводимых на курсах повышения квалификации для государственных гражданских и муниципальных служащих, мы также столкнулись с подобной позитивной коннотацией социально-неодобряемых профессиональных образов. На вопрос о том, кто такой чиновник, ведущие специалисты и руководители разного уровня, являющиеся действующими сотрудниками органов государственного управления, отвечают следующим образом: 74 % опрошенных перечисляют стандартные категории («государственный человек», «ответственный специалист», «лицо власти» и т. д.), а 26 % обязательно дополняют этот перечень более язвительными категориями («бумажный червь», «бюрократ»). Так как опросы проводятся регулярно, а общее число опрошенных уже превысило 1500 человек, можно говорить о некоторой тенденции самопрезентации и саморефлексии этой категории менеджеров. Они хорошо осведомлены о том, что используемые ими категории имеют негативный оценочный характер, однако подчеркивают их использование. Тем самым они, с одной стороны, демонстрируют несогласие с критериями внешней оценки своей деятельности, с другой стороны, — принимают содержательную сторону этих оценок как отражение сущностных сторон своей работы.

То же самое сочетание социально-одобряемых и социально-отвергаемых (или воспринимаемых как «неправильные») характеристик деятельности можно обнаружить и при описании содержания собственной работы. На вопрос о том, чем является работа для менеджера, мы также получили различающиеся ответы. На этот раз респондентами являлись руководители разных уровней, работающие в коммерческих предприятиях (общее количество опрошенных — 720 человек). Для наглядности мы распределили их ответы в соответствии с уже упомянутой притчей о слепых, осматривающих слона.

Управленческая деятельность, которой посвящено основное время респондентов, описывается не только как «тяжкое бремя», но и, как ни странно, как «место отдыха» (уедине-

ния, где можно предаться неспешным размышлениям, отдохнуть от бытовой рутины).



Рис. 11. Представления менеджеров о своей работе

Выявленные особенности управленческого самовосприятия заставляют всерьез задуматься над тем, как сильно модель оценки эффективности, предлагаемая для использования, может изменить существующую субъективную матрицу оценки. Скорее всего, модели, заданные извне, во многих ситуациях будут вступать в противоречие с субъективными оценочными системами, особенно в том случае, когда оценивается собственная работа. Проблема состоит не только в том, что менеджеры придают положительную окраску «неположительным» характеристикам. Важно, что то, что извне воспринимается как противоположности, в субъективной картине управленческой деятельности непротиворечиво сосуществует.

Для того чтобы определить, какие именно конструкты входят в субъективную модель управленческой самооценки, David Baxter и соавторы (Baxter D. & oth., 2011) провели исследование на основе метода репертуарных решеток

G. A. Kelly (Kelly G. A., 1955). Они выяснили, что менеджеры переживают свою работу, успехи и неудачи, карьерное продвижение на основании нескольких категорий, взаимосвязанных между собой. Эти категории обычно объединяются в два фактора — самостоятельная работа («я как автономная единица менеджмента») и совместная деятельность («менеджмент как сеть»). Однако в данном исследовании эти факторы оказались не основаниями для противопоставленных моделей, а равновероятными основаниями субъективной оценки ситуации. Эта оценка включает в себя следующие компоненты:

- связи и отношения;
- возможные кросс-культурные барьеры;
- распределение знаний и навыков в команде;
- самооценка знаний и навыков;
- возможность интерактивного взаимодействия.

Перечисленные характеристики не выглядят неожиданными, однако они объединяются в комплексы в зависимости от двух факторов — ощущения ценности собственного вклада в решение общих задач и критичности ситуации. Именно последний фактор — критичность ситуации — определяет готовность действовать самостоятельно или в команде, а впоследствии оценивать свою деятельность как эффективную или неэффективную. Критичность ситуации менеджеры описывают как момент, «когда никто не знает, что делать». Он считается опасным и негативным, но в то же время весьма привлекательным и желанным для самих менеджеров, так как именно в этот момент они могут показать, что способны на конструктивные действия.

Наряду с проблемой «существования несовместимого» в системе представлений менеджеров о собственной деятельности есть и другие особенности, значимые для оценки когнитивных оснований управления. Одна из важных сторон самооценки управленческой деятельности — определение ключевых ориентиров работы, заключающихся в установлении границ управленческого влияния. Каждый менеджер оказывает воздействие на тех людей, вместе с которыми и для которых он работает, соответственно определение гра-

ниц «пространства влияния» многое определяет в деятельности конкретного руководителя. В зависимости от того, какую позицию занимает конкретный руководитель в рамках организационной структуры, ему в управление передается конкретный организационный элемент (объект): бизнес-единица (подразделение, рабочая группа), бизнес-процесс (продажи, снабжение), конкретный проект (открытие нового филиала, реализация уникального заказа) или один из ресурсов организации (финансы, персонал). В то же время любая управленческая позиция предполагает, что выделенные феномены выступают как система, так как одновременно руководители любого уровня управляют процессами, структурными единицами, проектами и ресурсами. Однако в большинстве случаев система объектов управления не рефлексивируется именно как система, и большинство руководителей предпочитают позиционировать себя односторонне, в соответствии со сложившейся организационной практикой, на основании формально очерченных задач должности или в силу индивидуальных предпочтений.

Наши опросы показывают, что на вопрос: «Чем Вы управляете как руководитель?» ответы в большем числе случаев даются односложно. Распределение полученных ответов свидетельствует о том, что представления об объекте управления для руководителей связаны с типом организации (а следовательно, с характером сложившейся в ней системы деятельности) и с уровнем должности, которую занимает руководитель.

Данные позволяют обнаружить, что различные объективные обстоятельства управленческой деятельности по-разному влияют на определения объекта управления. Так, уровень должности до поры не позволяет обнаружить проекты в качестве объектов управления, менеджеры низового управленческого звена в основном полагают, что объектом управления выступает только их структурное подразделение. Особенно подобные ответы характерны для представителей органов государственного управления. Управление проектами себе приписывают в основном представители бизнес-организаций, в подавляющем большинстве — имеющих проектную форму деятельности.

Управление ресурсами также характерно в качестве декларируемого объекта управления именно для представителей бизнес-структур, и они выделяют этот объект управления в случаях, когда относятся к высшему управленческому уровню. Следует обратить внимание на то, что женщины-руководители склонны к меньшей дифференциации объекта управления, чем руководители-мужчины. В большинстве случаев женщины в качестве объекта управления называют структурное подразделение или процесс, вне зависимости от того, в какой организации они работают и какой уровень управления представляют. Исключение составляют руководители высшего звена бизнес-организаций, особенно тех, где преобладает проектная форма управления.

Таблица 13
Распределение представлений об объекте управления
в зависимости от объективных характеристик
(N = 3219, м = 1718, ж = 1501)

Называемый объект управления, %	Характеристики					
	Уровень должности		Тип организации		Форма управления	
	Высокие должности	Низкие должности	Бизнес	Бюджет	Проектная	Процессная
Процесс	19,7	21,2	18,6	30,4	32,4	34,4
Структурная единица	20,1	56,1	28,2	50,9	14,3	31,5
Проект	17,2	6,1	26,8	2,4	43,6	8,8
Ресурс	43,0	16,6	26,4	16,3	9,7	25,3

Приведенные данные тем любопытнее, что при более тщательном опросе выясняется, что 86 % опрошенных руководи-

телей обнаруживают в своей деятельности все четыре объекта управления как постоянно присутствующие. Но для того, чтобы они их признали как актуальные, требуется провести совместную работу по программе развития управленческого видения.

Обсуждение современных представлений об управленческой эффективности привело нас к пониманию того, что существенной особенностью современного менеджмента является его предметность — направленность на виртуальные (ментальные, абстрактные) сущности, не имеющие строгой объектной референции. Определение предмета управления, отрыв от «объектной привязки» может оказаться одним из важнейших факторов управленческой эффективности. Именно поэтому важно обнаружить, насколько сами менеджеры ориентированы в предметной области управления не с точки зрения академических знаний, а в реальной ежедневной работе.

Взгляды на то, что выступает в качестве предмета управленческой деятельности, оказываются еще более фрагментарными и аморфными, чем представления об объекте управления. В подавляющем большинстве случаев (91 %) менеджеры называют в качестве таковых «решения», а содержание решений описывают как «необходимость совершения действий» (выбора, назначения, определения сроков, ответственных и т. д.). Вопросы о смысле этих действий, их направленности вызывают недоумение или раздражение, так как ответы на них кажутся очевидными, а при попытке их формулирования — невозможными.

Определение предмета управления позволяет обнаружить основную зону управленческого риска, требующую реализации особых характеристик, новых по отношению к традиционно приписываемым менеджерам. Речь идет о способности оценить потенциал имеющегося ресурса в ситуации, когда этот ресурс становится виртуальным и теряет свойства материального объекта.

Управление процессами, в котором важно контролировать сроки исполнения и поддерживать ритмику самого процесса, усложняется тем, что процессы становятся неочевидными из-за

их технологической свернутости. Использование компьютеров усугубляет проблему, так как в этом случае прямое наблюдение действий сотрудников ничего не говорит о содержании их работы. Управление рабочими группами осложняется тем, что позиции сотрудников — их рабочие роли и задачи, которые они решают, — перестали быть жестко фиксированными, все время появляются новые задачи, требующие перераспределения ролей. Проекты и программы, требующие высокой концентрации персональных и организационных знаний, иногда захлебываются от того, что формализация сведений, на основании которых принимаются решения, не соответствует поставленным задачам, а часто информация содержится в такой форме, что проще что-то сделать заново, чем использовать имеющиеся архивы. Управление ресурсами, к которому призывают современных менеджеров, как мы выяснили, усложняется тем, что необходимо определить, в чем именно этот ресурс состоит, так как он не имеет выраженной материальной составляющей.

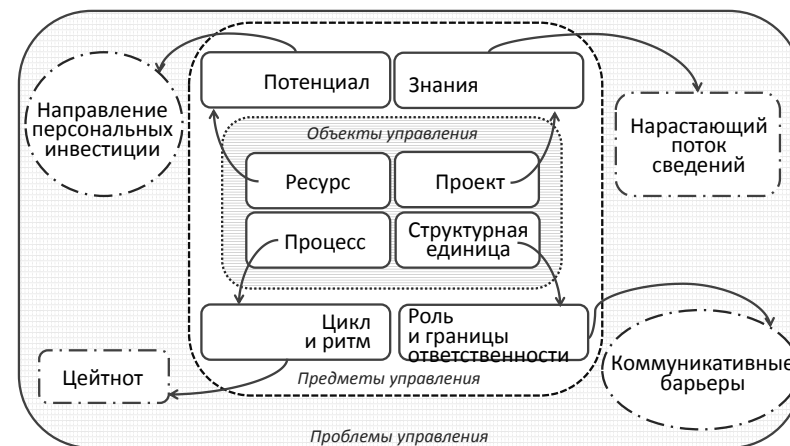


Рис. 12. Соотношение объектов и предметов управления

Основные проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры вследствие особенностей определения объекта и предмета

управления, известны и не раз обсуждены в литературе (как академической, так и популярной). Первая проблема — *цейтнот*, постоянный дефицит времени и увеличение «плотности управления» — количества необходимых решений и действий в единицу времени. Невозможность успеть все, что хотелось бы сделать, приводит не только к нарастанию стресса, но и к пропуску части действий, передаче их другим сотрудникам, которые не имеют ресурса для их исполнения, подмене требуемых действий их упрощенными аналогами и смещению приоритетов.

Второй проблемой, несомненно, является потребность в *снятии коммуникативных границ* в связи с повсеместным внедрением телекоммуникационных технологий, не позволяющих «отключиться от связи», как это можно было сделать раньше. Менеджеры теперь не просто могут, а должны «находиться в разных местах» одновременно, используя доступные средства связи для поддержания взаимодействия с огромным количеством людей. Сотрудники компаний работают в сложно организованных сетях, лишенных фиксированной структуры и состава. Открытость коммуникативного пространства становится еще одним источником напряжения.

Третья проблема также понятна, она связана с *нарастающим потоком сведений*, из которых надо извлечь информацию и использовать ее в соответствии с задачами. Использование привычных когнитивных шаблонов не позволяет новой, нестандартной информации «найти свое место» в системе представлений, поэтому часто самое важное и первостепенное вытесняется из образа актуальной действительности, и менеджеры становятся слепыми при ясном зрении.

Четвертая проблема связана с тем, что менеджеры все больше сталкиваются с ситуацией *неэффективных инвестиций собственных усилий*, так как оказываются обладателями ненужных результатов, потерявших свой смысл раньше, чем они были получены. Многомерность ресурсов, их разнообразие, связность, неосвязаемость ошеломляют менеджеров, которые часто имеют дело с энергетическим потенциалом ресурса, не имея представлений о его материальной форме.

Перечисленные проблемы оказывают воздействие на то, как сами менеджеры и те, кто заинтересован в их эффектив-

ной деятельности, решают ключевые вопросы современного менеджмента — клиентоориентированность («заботу о другом»), взаимодействие и доверие. Имея сложную, противоречивую, фрагментарную и при этом невероятно цельную (от слова «цель») когнитивную платформу собственной деятельности, менеджеры оказывают воздействие на представления других людей, а иные участники управленческой ситуации влияют на действия менеджера посредством своих когнитивных конструкций и форм их предъявления. В этом смысле три управленческих концепта (ориентация на клиента, взаимодействие и доверие) могут одновременно рассматриваться и как формы внешнеорганизационной деятельности менеджеров (по отношению к клиентам, партнерам, контрагентам), и как формы внутренней организационной работы, направленной на коллег, подчиненных и руководителей.

Исследуя проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры в различных организациях, и критерии оценки эффективности их деятельности, *D. Coutu (Coutu D., 2009)* обнаружила, что управленческое доверие (доверие к менеджеру) выступает как основной фактор положительной оценки действий менеджера. Публикация ее исследования в уважаемом бизнес-издании (*Harvard Business Review*) позволяет предположить, что предложенная модель выступает как одно из оснований современных представлений о менеджменте. Согласно модели, представленной автором, доверие строится на четырех основаниях. Первое основание — компетенции, которые привлекают подчиненных даже в тех случаях, когда характер руководителя оставляет желать лучшего. Второе основание — честность. Подчиненные скорее простят руководителю некоторые ошибки, связанные с дефицитом компетенций, чем предательство. Следующее основание — уважение, которое часто трактуется как справедливость. Уважение противостоит высокомерию и демонстративному подчеркиванию различия в статусах, чего люди, как правило, не прощают. Заключительное основание — последовательность и предсказуемость. Никто не хочет иметь руководителя, на которого нельзя положиться, без надежности нет доверия, особенно в тех ситуациях, когда отношения неравны, в силу различия в статусах.

Указанная модель включает в себя конструкты, которые можно считать традиционными. Они отражают представления о качествах руководителя (или свойствах его деятельности) через адресацию к важным, позитивно воспринимаемым устойчивым понятиям. Но наряду с ними в модель включено еще одно понятие, которое оказывается все более значимым в актуальном управленческом дискурсе. Речь идет о компетенциях или компетентности.

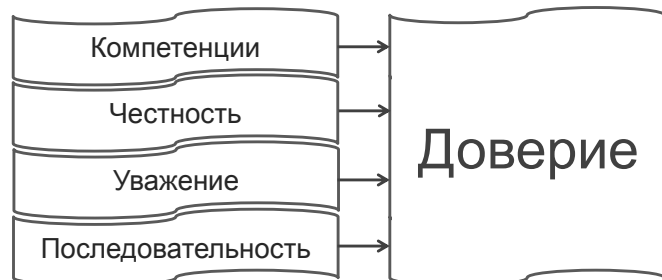


Рис. 13. Механизм формирования доверия к руководителю (Coutu D., 2009)

Само появление понятий «компетентность» и «компетенции», активность адресации к ним, объем и диапазон исследований на соответствующие темы говорит о том, что перед нами — значимый элемент когнитивной карты современного менеджмента. Обращение к компетенциям представляет собой еще одну возможность для когнитивного менеджмента в бесконечном поиске инструментов развития управленческой эффективности.

ГЛАВА 3 КОМПЕТЕНЦИИ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ — НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Попытки сформировать ясную картину все более сложной и неоднозначной профессиональной реальности привели к тому, что постепенно стали появляться новые конструкты, а понятия, их отражающие, вошли в ежедневную практику. Самыми распространенными понятиями в управлении оказываются «стратегия» и «компетенции». Создавая новое понимание эффективности, наряду с такими понятиями как «качество» и «лидерство», «стратегия» и «компетенции» определяют новое содержание моделей эффективной деятельности, как на уровне отдельных сотрудников, так и на уровне организаций в целом.

Компетентностный подход к проблемам менеджмента перестал быть новостью в начале 1990-х, когда во всем мире с жаром принялись перечислять, описывать, классифицировать и измерять компетенции, оценивать компетентность менеджеров, модели компетенций получили широкое распространение, а определения соответствующих понятий заняли бы не один десяток страниц, если бы были изданы отдельной публикацией. Специалисты в области образования, профессиональной подготовки, управления человеческими ресурсами, представители таких наук как педагогика, психология, экономика выделяют различные классы компетенций и виды (типы) компетентности.

«Компетентность» и «компетенции» разделили судьбу многих конструктов менеджмента, активное использование которых соседствует с размытостью их содержания, неясностью структуры и отсутствием единства представлений об их сущности. Компетенции воспринимаются как некие силы, способствующие эффективной деятельности, позволяющие выполнить работу в разнообразных условиях с неизменно высоким качеством. Авторы исследований пытаются сформировать своеобразную «таблицу Менделеева» (Competence in the Learning Society, 2001), которая бы позволила компоновать модели компетенций

из неких элементов, имеющих логично выстроенные характеристики.

3.1. Компетенции — когнитивные модели нового поколения

Впервые работа по систематизации представлений о компетенциях была проведена усилиями специалистов компании *McBer & Company*, исследовательские проекты которой возглавил *D. McClelland* — один из самых влиятельных специалистов в области изучения мотивации второй половины XX века (*McClelland D. C., 1973*). Обобщение результатов этих исследований вылилось в фундаментальный труд, отражающий понимание сущности и структуры компетенций, который подготовили *Lyle M. Spencer & Signe M. Spencer* (*Spencer L. M. & Spencer S. M., 1993*). Ими был составлен словарь, содержащий описание 21 компетенции, которые, по мнению авторов, всегда определяются при оценке деятельности менеджеров разных направлений. *R. E. Boyatzis* (*Boyatzis R. E., 1982*), также развивая идеи, сформулированные в недрах *McBer*, не только перечислил проявления выделенных им компетенций, но и классифицировал их.

Возможность выделить и описать компетенции, определить их классификацию и разнообразие проявлений связана с использованием методов исследования, типичных для определения конструкторов и иных форм описания, — анализа экспертных оценок, которые получают от профильных специалистов или типичных представителей той или иной сферы. Применительно к компетенциям описание заключается в том, что каждая из них описывается через набор поведенческих индикаторов — действий, которые совершал человек в конкретной ситуации, признанной (как правило) критической.

Описание компетенций и составление их перечней (свободных или структурированных) связано с использованием технологий, с успехом применяемых в разных областях социальной практики, где экспертные мнения являются основным источником информации. К ключевым технологиям относятся такие как анализ работы, метод критических инцидентов, прогностические интервью, наблюдение. Также используются

более сложные техники, разработанные в психологии для проведения личностных исследований — методы сортировки и ранжирования и создание репертуарных решеток.

Самый сложный из перечисленных — метод репертуарных решеток — сформировался под воздействием идей *G. A. Kelly* (*Kelly G. A., 1955*). Если проанализировать, как именно конкретный субъект описывает заданные предметы описания (в частности компетенции), можно выстроить субъективную модель, которой реально пользуется данный человек в своей практике. Анализ описаний позволяет избежать ошибки сравнения позиций разных субъектов (в частности экспертов) в том случае, если они используют одни и те же слова для описания разных сущностей или, наоборот, одно и то же содержание описывают по-разному. Метод репертуарных решеток позволяет найти различия в представлениях о «хорошем руководителе» и «плохом руководителе», «перспективном менеджере» и «хорошем исполнителе». Несмотря на достаточно трудоемкость, этот метод активно применяется при формировании моделей компетенций.

Метод сортировки и ранжирования представляет собой более легкую процедуру, однако также требует предварительной подготовки и тщательного анализа предмета и задач описания. При определении компетенций обычно используется техника сокращения списка (переход от *long-list* к *short-list*), для чего первоначальный список (*long-list*) подвергается процедуре последовательного ранжирования или рейтингования, чтобы в последующем из него исключить редко упоминаемые или не значимые для целей моделирования элементы. Именно по такому пути пошел один из самых известных исследователей компетентности — *J. Raven* (*Raven J., 1984*), многие годы посвятивший изучению проблем развития эффективности в области государственной службы Шотландии.

Для того чтобы при описании компетенций и составлении их списка не упустить ключевые моменты в описываемой деятельности, прибегают к методу критических инцидентов. Этот метод предложил *J. C. Flanagan* достаточно давно (*Flanagan J. C., 1954*), и он активно используется в управлении для определения ключевых точек не только в деятельно-

сти отдельных сотрудников (в том числе — руководителей), но и в деятельности компании в целом. Суть метода заключается в том, что в процессе интервью задаются вопросы о редких, но наиболее сложных и драматичных ситуациях в деятельности сотрудников на конкретных должностях или при реализации конкретных задач. Так собирается информация о тех компетенциях, которые вскрываются в особых случаях, но всегда свидетельствуют о реальных границах требований к деятельности работника. В изучении проблемы компетенций метод критических инцидентов предложил именно *D. McClelland*, который полагал (*McClelland D. C., 1998*), что это — единственно верный способ обнаружения компетенций.

Многие исследователи и практики исходят из того, что ни один из перечисленных методов не может полностью решить задачу описания компетенций, поэтому эти методы чаще всего используются в сочетании друг с другом. Данная работа сложна, занимает много времени, поэтому перечисленные методы составления описаний компетенций используются редко, в основном — при разработке специальных технологий измерения и сравнения, применяемых в системах управления человеческими ресурсами. В широкой корпоративной практике обычно используются перечни компетенций, уже составленные консалтинговыми компаниями на основании многочисленных исследований, или формируются собственные списки на основании экспертного выбора, оперирующего наборами компетенций, содержащимися в большинстве известных моделей. Специалисты *HCI*¹ оценивают затраты компаний на самостоятельную разработку перечня компетенций в сотни тысяч долларов. Для расчета они приводят средние затраты на описание одной компетенции (*Durgin T., 2006*).

Представленные данные красноречиво свидетельствуют о том, что рефлексия представлений о деятельности в форме создания собственной модели компетенций представляет собой не только трудную, но и затратную организационную сферу. Это во многом определяет позицию организаций, ко-

торые ориентированы в большей степени на использование уже сформированных моделей компетенций. Эти модели появились в разное время, при решении различных управленческих задач, в соответствии с разными методологическими и идеологическими позициями, которые разделяли их авторы.

Таблица 14
Стоимость работ
по формированию модели компетенций
(*Durgin T., 2006*)

Вид работы	Стоимость (дол. США)
Определение названия компетенции	50—60
Краткое описание компетенции	100—125
Формирование набора индикаторов поведения	200—300
Формирование дифференцированного описания для разных уровней мастерства	400—500
Итого: описание одной компетенции	750—985

Поэтому нам кажется важным совершить экскурс в область известных моделей менеджерских компетенций, чтобы обнаружить основания, способствующие и препятствующие их ежедневному использованию в условиях организационной действительности.

Первые модели компетенций менеджеров были представлены двумя американскими консалтинговыми компаниями — уже упоминавшейся *McBer* и *AT&T*. Представители одной из них — *R. E. Boyatzis* и *L. M. Spencer & S. M. Spencer* составили различающиеся, но по существу совпадающие описания компетенций, с той лишь разницей, что *L. M. Spencer & S. M. Spencer* снабдили описания перечислением градаций (степеней развития или уровней проявления компетенций), а *R. E. Boyatzis* в большей степени сосредоточился на их классификации.

¹ *HCI* — Human Capital Institute — организация, базирующаяся в США, объединяющая специалистов в области корпоративного развития и управления человеческими ресурсами.

Таблица 15
Компетенции менеджеров
(Boyatzis R. E., 1982)

Кластер компетенций	Компетенции	
Управление целями и действиями	<ul style="list-style-type: none"> • Стремление оказать влияние • Диагностическое использование концепций 	<ul style="list-style-type: none"> • Ориентация на эффективность • Проактивность
Лидерство	<ul style="list-style-type: none"> • Логическое мышление • Концептуализация 	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенность в себе • Использование устных презентаций
Управление человеческими ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> • Точная самооценка • Позитивное отношение 	<ul style="list-style-type: none"> • Управление групповым процессом • Использование социального влияния
Руководство подчиненными	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие других • Спонтанность 	<ul style="list-style-type: none"> • Одностороннее использование власти
«Фокус на других»	<ul style="list-style-type: none"> • Объективность восприятия • Самоконтроль 	<ul style="list-style-type: none"> • Внутренняя устойчивость и адаптивность • Нацеленность на тесные взаимоотношения
Специализированные знания	Содержание зависит от профессиональной принадлежности	

Тридцатилетний опыт, накопленный компанией AT&T в рамках изучения особенностей деятельности менеджеров (Bray D. W. & oth., 1974), позволил специалистам этой компании составить свою модель компетенций. Если внимательно проанализировать формулировки, в которых отражено пони-

мание конкретных компетенций, то в них можно обнаружить явные указания на три группы конструктов, лежащих в основе моделирования компетенций, — качества личности (в частности, адаптивность, инициативность), задачи-действия (инновации, взаимодействие и пр.) и задачи-ценности, выраженные в усиленных позитивных формулировках (построение успешной команды или укрепление доверия).

Таблица 16
Компетенции менеджеров (AT&T)

Компетенции менеджеров (AT&T)		
Качества	<ul style="list-style-type: none"> Адаптивность Деловая хватка (профессиональные знания и навыки) Лидерство Убедительность и способность оказать воздействие Источник мотивации других Инициативность Дальновидность в управлении 	
Задачи-действия	<ul style="list-style-type: none"> Принятие обязательств Тренировка навыков Принятие решений Сотрудничество Коммуникация Взаимодействие Делегирование Развитие других Инновации 	<ul style="list-style-type: none"> Создание стратегического направления Удержание производительности Принятие стратегических решений Оперативное принятие решений Управление процессами (работой) Планирование и организация Информация и контроль Управление конфликтами Проведение совещаний Участие в совещаниях

Компетенции менеджеров (AT&T)	
	Ведение переговоров
Задачи-ценности	Построение успешной команды Вклад в успех команды Реализация видения и ценностей Налаживание партнерских отношений Поддержание разнообразия Формирование позитивных рабочих отношений Укрепление доверия Постоянное совершенствование Непрерывное обучение

Таким же образом можно оценить все известные модели компетенций. В этом неоценимую помощь оказали специалисты компании *CambriaConsulting*, занимающиеся разработкой моделей компетенций для крупных американских компаний. Проведя контент-анализ 62 моделей управленческих компетенций, разработанных *CambriaConsulting* для компаний-клиентов, *G. Klemp (Klemp G., 2007)* выявил 32 действия и 30 качеств, включенных в большинство моделей. Им также было обнаружено, что все модели компетенций можно разделить на три группы:

- описание действий (27 %);
- перечисление качеств (8 %);
- действия и качества, представленные в равной степени (65 %).

Явный приоритет смешанных моделей объясняется тем, что экспертами при их составлении в большинстве случаев являются менеджеры высокого уровня (не только формального, но и содержательного), и они реализуют как по отношению к себе, так и по отношению к другим принцип: «люди, имеющие необходимые качества, действуют так, как необходимо». Другое объяснение, предложенное автором, состоит в том, что различия между действиями и качествами достаточно трудно осознать.

Очевидно, что кроме объединения понятий, отражающих представления о свойствах и качествах, с одной стороны,

и действиях или задачах, с другой стороны, модели компетенций обладают иными особенностями, не слишком способствующими внесению ясности в «портрет менеджера». К ним относятся:

- различия в содержании конструктов, созданных в разных культурах;
- различия в структуре одного и того же конструкта, специфической для культуры;
- различия областей пересечения содержания близких конструктов.

Вопросы культурных различий в описании и понимании компетенций постоянно обсуждаются (*Горелова Е., Ананьева Т., 2007*), однако общие выводы по данной проблеме делать преждевременно. Так, исследования российской компании *DeTech (Результаты сравнения, 2008)*, направленные на изучение особенностей восприятия российскими специалистами американских моделей компетенций, показали, что американская «решительность» вполне соответствует российской «ответственности», а российская «нацеленность на результат» эквивалентна сумме американских «настойчивости» и «нацеленности». Как ни странно, эти различия, хоть и имеют очевидную культурную подоплеку, не могут считаться свидетельствами различия национальных культур. *G. Klemp* те же самые различия нашел в описании компетенций в различных американских компаниях. «Принятие ответственности» для одной компании эквивалентно «решительности» для другой и практически совпадает с «управленческим мужеством» для третьей.

В попытке разобраться с вопросом влияния особенностей культуры на восприятие и описание компетенций специалисты Пенсильванского университета в 1991 году установили, что модели компетенций менеджеров, характерные для разных стран, опираются на несколько конструктов. Исследовав представления около 80 000 руководителей, работающих в компаниях в 61 стране (проект GLOBE), они выделили несколько конструктов, общих для всех культур (*House R. J. & oth., 1999*).

Таблица 17
Зависимость восприятия управленческих компетенций
от особенностей культуры (проект GLOBE)

Группа характеристик	Характеристики / компетенции
Универсальные	Харизма / целеустремленность
	Ориентация на команду
Отмеченные в большинстве исследований	Вовлеченность
	Ориентация на людей (гуманность)
Зависимые от культуры	Независимость
	Отстаивание своей позиции

Основными особенностями, связанными с культурным фактором, определены стиль управления и позиционирование в коллективе. Отмечено, что в некоторых культурах очень важно в поведении менеджера нивелировать статусные различия, в то время как в других, наоборот, эффективное управленческое поведение связывается с демонстрацией статуса. Наиболее яркие культурные различия обнаружены в оценках таких качеств как амбициозность, формализм, стремление к риску и заниженная самооценка. Эти качества (в зависимости от культуры) воспринимаются как безоговорочно необходимые (позитивные) или как категорически неприемлемые.

В целом проект позволил выделить несколько характеристик управленческого поведения, которые вне зависимости от культуры воспринимаются как позитивные и как негативные.

Стремление выделить отдельные компетенции, уверенность в том, что представления о них характерны для представителей большинства культур, не связаны с профессиональной спецификой, явно показывают, что компетенции — особая когнитивная модель, позволяющая оценивать эффективность сотрудников разных организаций, не дожидаясь получения конечных

результатов их работы. Потребность в подобной модели очевидна в условиях современного менеджмента, когда возникают новые возможности, сопровождаемые новыми рисками. Менеджмент заинтересован в формировании внутренних гарантий собственной эффективности, и модели компетенций призваны оказать поддержку именно в этом направлении.

Таблица 18
Характеристики позитивного
и негативного поведения руководителей
(проект GLOBE)

Восприятие управленческого поведения	Характеристики руководителей
Позитивно сказываются на эффективности руководителей	Динамизм
	Решительность
	Честность
	Способность мотивировать других
	Способность вести переговоры
Негативно сказываются на эффективности руководителей	Сосредоточенность на задании
	Абсолютизм власти
	Эгоизм
	Раздражительность

3.2. Компетенции менеджеров — позиция заинтересованного лица

Модели компетенций менеджеров получили большое распространение, ими пользуются не только в частных компаниях, но и в организациях и учреждениях общественного сектора, прежде всего — в органах государственного и муниципального управления.

Необходимость использования моделей компетенций понятна. В современной ситуации нарастающей неопределенности, недостаточности материальных и измеримых координат результатов и эффектов деятельности в любой сфере возрас-

тает потребность создания новых ориентиров для сотрудников различных организаций. Потребность в построении простой и ясной картины профессиональных задач, действий, результатов заставляет специалистов прибегать к различным видам описаний, развивающих понимание ситуации, контекста, целей деятельности. В то же время нельзя не признать, что большинство моделей компетенций ориентируют менеджеров в двух принципиально различающихся смысловых пространствах — пространстве действий и пространстве качеств. Это впервые подметили *L. M. Spencer & S. M. Spencer*, подбирая адекватную метафору представлениям о компетенциях. Их модель поэтично названа «Айсбергом компетенций» и отражает основную драму исследуемого конструкта. Мы уже обсуждали факт невероятного интереса к использованию метафоры «айсберг» в менеджменте — и модель *L. M. Spencer & S. M. Spencer* дополняет собранную выше коллекцию.

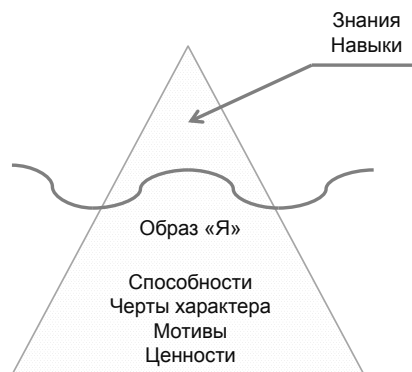


Рис. 14. «Айсберг компетенций»
(*Spencer L. M. & Spencer S. M., 1993*)

Разделив объем «Айсберга» на две части («надводную» и «подводную»), *Spencers* постарались визуально усилить одну важную идею.

В представлениях о компетенциях объединяются две картины — очевидная и скрытая. Очевидная картина связана с внешними (поведенческими) проявлениями, является ре-

зультатом независимых наблюдений. Знания и навыки другого человека легко распознать, для этого необходимо поставить задачу или задать вопрос и посмотреть на то, что будет происходить: какие действия человек будет осуществлять, насколько они будут точны и безошибочны, сможет ли он их повторить с тем же результатом в иных условиях. «Надводная часть» обладает еще и признаками объективности, так как конкретные действия человека в конкретной ситуации могут наблюдать многие, и их наблюдения (свидетельские показания) можно сравнить, объединить в единую непротиворечивую картину.

«Подводная часть» модели совершенно иная. Это — результат самонаблюдения (интроспекции, которую основатель экспериментальной психологии *W. Wundt* считал единственным собственно психологическим методом исследования). Самонаблюдение и самоощущение, лежащие в основании всякого действия, хорошо понятны субъекту-носителю, но совершенно не видны сторонним наблюдателям. Все, что является психологическим материалом формирования деятельности, скрыто от внешнего наблюдения, но составляет основу конкретного (наблюдаемого) поведения.

Объединив в представлениях о компетенциях содержание двух картин — при взгляде извне и изнутри — *Spencers* не увидели в этом противоречия. Сходная позиция представлена и в работах авторов иных моделей компетенций. Авторы исследований исходят (как и *Spencers*) из того факта, что наблюдения экспертов (внешних наблюдателей) позволяют выстроить объективную картину деятельности. Именно эта идея лежит в основе применения тех методов конструирования компетенций, которые были представлены выше. В то же время нельзя не признать, что внешний наблюдатель создает субъективную картину, обусловленную, прежде всего, его собственными ожиданиями в наблюдаемой ситуации.

Дважды субъективная картина деятельности, описываемая через компетенции, не становится яснее и от того, что ожидания, которые формируют эксперты, лежат в разных областях управления. Контент-анализ индикаторов, характеризующих компетенции, и наименований компетенций показы-

вает, что все модели компетенций менеджеров содержат (в той или иной степени) указания на четыре группы характеристик управления, значимых для стороннего наблюдателя:

- задачи управления,
- области управления,
- инструменты управления,
- параметры результатов.

В моделях, созданных для государственных и муниципальных служащих, сотрудников бюджетных организаций, военнослужащих, в большей степени присутствуют указания на задачи и области воздействия, в чуть меньшей степени — на инструменты управления, параметры результата указываются, но, как правило, в меньшей степени. В моделях, созданных для бизнес-организаций (больших и маленьких), мы сразу обнаруживаем большое внимание к параметрам результата и инструментам управления. Выявленные различия обусловлены особенностями организации профессиональной деятельности в общественном и коммерческом секторе, прежде всего — в средствах воздействия на предмет управления, более легитимизированный в общественном секторе.

Наряду с выделенными выше элементами в моделях компетенций менеджеров почти всегда присутствуют указания на свойства и качества личности, которые в некоторых моделях вынесены в отдельный блок (кластер), а в некоторые включены как равные с другими элементы. Некоторые конструкции позволяют предположить, что индивидуальные качества интерпретируются как инструменты управления, позволяющие достичь определенного результата.

Выявленные категории позволяют понять, какие ориентиры создает модель управленческих компетенций. Фактически каждая модель представляет собой структурированное перечисление ответов на основные управленческие вопросы:

- в какой зоне необходимо действовать (области воздействия) — указание на предмет управления;
- что необходимо делать (задачи) — определяется направленность управленческих действий по отношению к объекту управления;

□ посредством чего необходимо оказывать воздействие (инструменты) — определяются «критические средства» деятельности;

□ какова цель действий (параметры результата) — задается ключевой качественный параметр.

Перечисленные особенности позволяют заключить, что перед нами — когнитивная модель, лежащая в основе моделей компетенций менеджеров, особый концептуальный каркас, на котором они строятся.

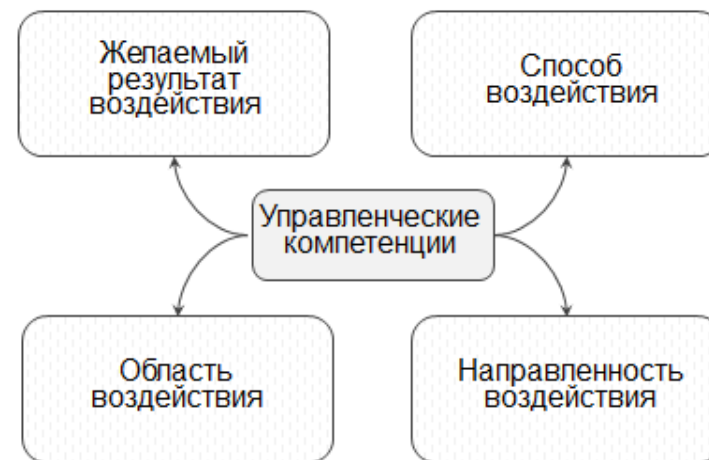


Рис. 15. Модель управленческих компетенций как когнитивная схема

Данная структура представляет собой особое когнитивное поле менеджмента, а модели компетенций, как мы уже убедились, расставляют акценты, фиксируя отдельные точки этого пространства, принадлежащие разным структурным элементам. В зависимости от способа получения модели компетенций, от цели создания модели и от понимания задач ее использования представленное когнитивное пространство содержит большее или меньшее число маркеров в виде наименований компетенций или текстовых описаний индикаторов. Фактически конкретная модель компетенций показывает когнитивное смещение в зону, которая разработчикам моде-

ли представляется либо наиболее значимой, либо наиболее понятной и дифференцировано обозначенной.

Итак, компетенции представляют собой конструкт нового поколения, который помогает осмыслить профессиональную деятельность, представить ее значимые неосознанные характеристики и определить направления развития ее эффективности. Когнитивная заряженность моделей компетенций отмечается многими современными исследователями, в частности, *N. Rankin* утверждает (*Rankin N., 2004*), что модели компетенций выступают в организациях в качестве своеобразных ДНК-кодов, позволяющих достигать эффективности, управлять персоналом, действовать справедливо и законно. Сотрудники организации и руководители различных уровней, обозначая поле своего внимания словом «компетенция», посылают друг другу определенный сигнал, свидетельствующий о необходимости сосредоточения на конкретном предмете, внимании к конкретным обстоятельствам и аспектам, значимости особых факторов. Идея компетенций позволяет расставлять смысловые акценты деятельности, и в этом — их основная роль.

В управленческой практике модели компетенций реализуют несколько функций, актуальных как для организаций, так и для отдельных менеджеров.

Функции, приписываемые моделям компетенций, сами по себе представляют особую модель ожиданий, которые объединяют различных участников управленческого процесса. Стратегическая и инновационная функции однозначно указывают на основные задачи, которые ставят перед собой организации. Идеи вертикального и горизонтального выравнивания, активизации и развития наиболее близки наемным сотрудникам, которые хотят видеть в месте своей работы не только возможность заработка, но прежде всего — социальную нишу. Коммуникация и мотивация могут быть рассмотрены как интеграторы персональной и организационной позиции, так как одинаково значимы как для отдельных сотрудников, так и для организаций в целом.

Таблица 19
Функции моделей компетенций

Функция	Содержание
Стратегическая	Указывает направление развития и изменений
Коммуникативная	Позволяет находить общий язык представителям разных сфер (образование, бизнес, политика)
Вертикальное выравнивание	Ориентирует в возможностях должностного перемещения, формирует новые социальные лифты
Горизонтальное выравнивание	Объединяет представления о профессиональной деятельности в разных сферах, образовании, жизни в целом, позволяет сформировать целостный взгляд на мир
Мотивационная	Способствует тому, что все больше сотрудников разных организаций сознательно ориентированы на постоянное обучение
Инновационная	Позволяет организациям внедрять новые технологии, способствующие общему успеху
Активизирующая	Позволяет снять барьеры трудовой миграции, которая ранее была ограничена вследствие принципиальных расхождений в структуре и содержании документов о профессиональном образовании
Развивающая	Помогает большинству организаций переориентировать своих сотрудников, которые все больше демонстрируют добрую волю и прилагают собственные усилия к росту производительности труда и повышению эффективности деятельности своих организаций

Модели компетенций позволяют ориентироваться не только в конкретных задачах профессиональной деятельности, но и помогают составить общую картину социальных ожиданий. В наибольшей степени это отражается в попытках выделить различные классы (виды или типы) компетенций. Современные исследователи управленческой деятельности приписывают менеджерам большие списки видов профессиональных и управленческих компетенций, в которых наиболее часто встречаются следующие:

- психологические,
- социально-психологические,
- коммуникативные,
- конфликтологические,
- акмеологические,
- инновационные,
- педагогические,
- информационные,
- технические,
- культурные (этнокультурные, кросс-культурные).

Выделение этих разновидностей компетенций прямо указывает на области, осведомленность в которых считается обязательной для современного менеджера, вне зависимости от особенностей его рабочего места и специфики решаемых профессиональных задач. Более того, кроме указания на значимые области, представления о которых необходимы менеджерам, разнообразие видов компетенций также позволяет ориентироваться и в пространстве социальных институтов, создавая подсказки о механизмах социализации и ключевых социальных эффектах.

В любом варианте различные классификации компетенций создают эффект в двух зонах — мотивационной и аксиологической. То, что имеет обозначение, уже имеет смысл, а то, что входит в социальный конструкт, имеет несомненную ценность. Модели компетенций указывают, что именно должно стать теми ценностями для менеджеров, на которые они будут ориентироваться в своей работе. Мотивационный эффект достигается указанием на зоны особого внимания и дополнительных усилий, на уровень рефлексии собственного поведе-

ния и возможность социальной идентификации в диапазоне «необходимый минимум — уникальный уровень развития». Таким образом, модель компетенций работает так, как это свойственно любой когнитивной схеме.

Таблица 20
Социальные ориентиры
в классификации компетенций

Основание классификации	Классификационная задача	Классы компетенций
Область применения	Определение социального пространства (института)	Учебные, профессиональные, должностные, корпоративные
Направленность	Ориентация на ценности	Лидерские, коммуникативные, социальные, образовательные
Класс задач	Указание на зоны применения дополнительных усилий	Интеллектуальные, организационные, исполнительские
Принадлежность	Фиксация уровня рефлексии	Индивидуальные, групповые, коллективные
Особенности	Направленность идентификации	Обязательные специфические, уникальные

Перечисление и описание компетенций позволяют формировать устойчивые и связанные интерпретации наблюдаемого профессионального поведения. Ответ на вопрос о том, какие выводы можно сделать на основании наблюдаемого поведения, откуда берутся представления о характеристиках конкретного работника, важны не только для менеджмента, но и для широкой социальной практики. Модели компетенций показывают, какие классы конструктов актуальны для интерпретации поведения и формирования прогнозов. Так как «компетенции» яв-

ляются нечетким, не строго определяемым понятием и соответственно отражают достаточно размытый конструкт, ему придается относительная строгость и определенность за счет того, что он причисляется к тому или иному классу более четко структурированных когнитивных моделей, таких как профессиональные стандарты, социально одобряемые модели поведения и т. п. Подобная атрибуция компетенций позволяет использовать их для объяснения привычных выводов, которые делают люди, наблюдая действия других людей. Так, в случае, если модели компетенций понимаются как профессиональные стандарты или перечень функций (задач), то приписывание конкретному лицу компетенций означает, что наблюдатель увидел в деятельности данного человека компетенции в том случае, если деятельность соответствует этим стандартам, а поставленные задачи решены. Если компетенции понимаются как набор внутренних (психологических) инструментов, обеспечивающих деятельность, то их констатация зависит от требований ситуации — либо человек должен проявлять этот инструментарий по соответствующему запросу (например, при оценке знаний), или эти проявления должны носить систематический, управляемый самим субъектом характер и не зависеть от ситуации. В последнем случае эти проявления интерпретируются как психологические свойства или качества.

Неопределенность представлений о компетенциях создает особый эффект, который выражается в том, что интерпретатор чужого поведения (профессиональных действий) получает относительную свободу выбора языка описания своих наблюдений — от формального (в случае интерпретации через характеристики стандартов) до аксиологического (в случае использования психологических категорий). Предоставление наблюдателю подобной когнитивной свободы создает и еще одну проблему в зоне представлений о профессиональной деятельности — *возрастание роли наблюдателя в оценке деятельности*. В ситуации, когда модели компетенций строятся как профессиональные стандарты, наблюдателю достаточно констатировать факт совершения стандартных действий (по критерию «делает — не делает» или «есть ошибки — нет ошибок»), но в иных случаях собственная когнитивная подготовленность

наблюдателя может играть решающую роль в приписывании компетенций конкретному лицу. Особенно это заметно в том случае, если компетенции интерпретируются как психологические свойства и качества, наблюдать которые непосредственно невозможно, а представления о них неизбежно требуют многократных наблюдений поведения одного и того же человека в различных ситуациях. Именно *зависимость от независимого наблюдателя* и ограничивает любые описания в терминах психологических свойств и качеств.



Рис. 16. Интерпретационный потенциал модели компетенций

Понимание этого обстоятельства в наибольшей степени присуще британскому подходу к определению компетенций и построению их моделей. Ориентация на функциональные задачи и профессиональные стандарты позволила создать в Великобритании множество моделей компетенций, предназначенных для разных сфер профессиональной деятельности. Британский функциональный подход ограничивает представления о компетенциях зоной профессиональных требований, которые описываются только в терминах действий. Соответственно модели компетенций, выстроенные в данной

логике, ориентируют на необходимость демонстрации требуемых действий, а не на подтверждение обладания свойствами и качествами.

Смещение когнитивных моделей, позволяющих интерпретировать чужое поведение, из пространства психологических характеристик в пространство фактических констатаций свидетельствует о важном изменении в идеологии социальной перцепции. Психологические описания (в частности, модели управленческого лидерства) всегда ориентированы на идею независимого наблюдателя, который как незаинтересованное (а потому непредвзятое) лицо делает выводы из собственных наблюдений. Модели компетенций, наоборот, всеми своими характеристиками призывают обнаружить, что наблюдатель, интерпретирующий чужое поведение, является лицом крайне заинтересованным. Только устойчивый интерес позволит оценить соответствие стандартам, требованиям, констатировать добровольность или вынужденность демонстрации тех или иных навыков, адекватность решения задач и т. п. Компетенции — это не просто вывод наблюдателя о характере деятельности другого человека, *компетенции — это образ чужой деятельности в представлениях заинтересованного лица.*

Только в позиции заказчика чужого поведения можно стать экспертом, определяющим компетенции. Идея компетенций заставляет обратить внимание на то, что именно и как сделано, а не на то, какими качествами обладает исполнитель. Заказчик хочет видеть ожидаемые им проявления, которые будут свидетельствовать о том, что деятельность конкретного исполнителя соответствует тому образу этой деятельности, который сформирован у заказчика. В этом смысле заказчиками чужого поведения являются носители разных социальных, организационных и профессиональных ролей:

- руководители по отношению к своим подчиненным (как заказчики профессиональных и организационно значимых результатов);

- подчиненные по отношению к своим руководителям (как заказчики комфортных условий профессиональной деятельности);

- коллеги по отношению друг к другу (как заказчики помощи и поддержки в неопределенных, критических и стрессовых ситуациях);

- контрагенты (как заказчики корректных технических заданий, которые они готовы выполнить);

- клиенты (как заказчики удовлетворения своих потребностей);

- партнеры (как заказчики общего видения).

Не случайно, что именно эти категории заинтересованных лиц объединены общим понятием «стейкхолдеры», которое само по себе является яркой метафорой (стейкхолдер — претендент на свой кусок мяса при разделке туши).

Компетенции — свидетельство признания роли стейкхолдеров в развитии эффективной деятельности. Именно их заинтересованный взгляд на деятельность (а не рафинированно-объективный) формирует актуальные представления о деятельности, создает тот ее образ, который и определяет ее оценку. Компетенции — это впечатление стейкхолдера, а не имманентное свойство исполнителя.

Старт конструирования компетенций был положен всеобщим осознанием потребности в успехе. Для того, чтобы достичь успеха, необходимы гарантии, ибо любая деятельность протекает во времени, поэтому результат будет получен не сразу. Рост неопределенности, особенно — в сфере нематериального производства, заставляет искать все большие гарантии, страхующие компании в условиях расходования ресурсов на создание неявного результата. Компетенции (как система представлений) выступают когнитивными опорами определения этих гарантий.

Компетенции воспринимаются как универсальные категории, так как могут быть приписаны разным людям, они воспроизводимы, их можно удерживать и развивать. Компетенции всегда адресованы конкретному социальному пространству (институту, субъекту). Ориентированность на это пространство задает исполнителю понимание его роли (исполнитель, организатор, эксперт), формирует представление об адресате деятельности и его ожиданиях. Компетенции всегда конкретны, они формулируются в терминах задач и

действий, они соответствуют целям деятельности и помогают заранее определить существенные параметры его результатов. Компетенции используются для прогнозирования успешной деятельности, оценки актуальной деятельности, определения направления и содержания дальнейшего обучения и формирования профессиональных и организационных стандартов.



Рис. 17. Содержание конструкта «компетенция»

3.3. Компетентность как «взгляд внутрь»

Реальная польза применения идеи компетенций очевидна. Тем не менее остается один вопрос, который не снимается использованием моделей компетенций в качестве когнитивных схем. Являясь эффективными основаниями оценки чужих действий, модели компетенций не в полной мере ориентируют самих субъектов деятельности (исполнителей действий). Являясь образом действий с позиции заказчика деятельности, модели компетенций мало чем могут помочь исполните-

лям, так как образ собственной деятельности строится на иных основаниях и описывается в иных категориях.

Для того чтобы в этом убедиться, достаточно вспомнить замечательную модель (метафоричную по своей природе), представленную в середине XX века *J. Luft & H. Ingham* (*Luft J. & Ingham H., 1955*). Она называется «окно Джогари», или «дом с четырьмя комнатами» и представляет собой визуальное отображение соотношения образа человека в глазах окружающих и его собственных представлений о себе. Только одна четвертая часть модели является совпадением элементов внешнего описания и самоописания. Три четверти — зоны рассогласований и несовпадений, свидетельствующие о том, что «я-образ» существенно отличается от внешней оценки. Перемещение структурных элементов «из комнаты в комнату» затруднено особенностями стартовой позиции (внешней или внутренней), готовностью увидеть конкретные проявления, оценкой их как адекватных (позитивных, желательных) или неадекватных (нейтральных).

Именно сейчас нам необходимо вернуться к «Айсбергу компетенций». Конструкция этой модели подтверждает идею о двух взглядах на деятельность, их различиях и противоречии. Модель компетенций как образ деятельности с позиции заказчика адекватно описывается в характеристиках задач и действий, модель компетенций с позиции исполнителя всегда будет тяготеть к психологическим формулировкам. Парадокс, созданный моделью *L. M. Spencer & S. M. Spencer*, разрешается только при одном условии — если мы будем иметь в виду, что *Spencers* — американцы, а в американской традиции смешение проявлений и свойств характерно для представлений о большинстве явлений. Американские авторы легко используют понятия «*competency*» (компетенция как поведенческое проявление) и «*competence*» (компетентность как функция или свойство) как равнозначные, что во многом повлияло на формирование соответствующих конструктов в системе представлений во всем мире.

Как показали *Ch. Mabeу & P. Iles* (*Mabeу Ch. & Iles P., 1994*), понятия «компетентность» и «компетенции» с самого начала исследований относились к разным областям применения.

Попытка обнаружить существенные различия между тем не полностью удалась, так как, по существу, в представленной классификации отражено не столько различие представлений, сколько разница в использовании соответствующих понятий в британских моделях («компетенции») и в американских («компетентность»). Некоторые авторы вообще считают несущественным использование конкретных слов в том случае, когда сам конструкт настолько не определен (Stoof A. & oth., 2004).

В то же время уже сломано немало копий в попытке развести как понятия, так и соответствующие им конструкты, и особенно важно это с точки зрения носителей тех языков, где качества (свойства) и объекты (явления) лингвистически четко заданы. Вероятно поэтому именно в отечественной научной литературе различие понятий «компетенция» и «компетентность» является самостоятельной областью исследований. Для русского языка само применение суффикса «-ость» (означающего основу, хребет, суть) указывает на свойство, а однокоренные существительные, лишённые этого суффикса, указывают на объект или явление (стойкОСТЬ — стойка, мужественнОСТЬ — мужество и т. д.). Это понимание и стало основой отечественной дискуссии в рамках тематики компетенций.

Отечественная наука всегда старалась рассматривать даже самые прагматичные вопросы в области оценки профессиональной деятельности с глубинных позиций, в которых скрыто или явно звучит экзистенциальная проблематика, нравственная тема, выступающая как фундамент оценки соотношения индивидуального и социального, врожденного и приобретенного, проявляемого и скрытого. Фактически это более глубокий, философский уровень осмысления тех проблем, которые в современной мировой социальной практике называются компетенциями и компетентностью. Ярко выраженная аксиологическая направленность исследований в области психологии профессиональной деятельности и раньше отличала отечественных авторов. Усмотрев в понятии «компетентность» выраженную ориентацию на свойства и качества личности в деятельности, отечественные специалисты

фактически получили основание исторической преемственности: исследования прошлых десятилетий, ориентированные на изучение характеристик личности, оказались актуальными в современных условиях, а комплексы свойств и качеств, выделяемые как основания эффективной деятельности и ранее, получили новый статус как разновидности (направления) компетентности.

Таблица 21
Компетенции и компетентность
(Mabe Ch. & Iles P., 1994)

Элементы различия	Компетенции	Компетентность
Описание	Знания, навыки, установки (как индивидуальные проявления)	Поведенческие сценарии, которые сотрудники вносят в работу, в должность или в целом в организационный контекст
Зоны идентификации	Функциональный анализ рабочих ролей и обязанностей	Элементы поведения, действия, отражающие способ выполнения задач
Фокус сосредоточения	Анализ работы, ориентированный на задачу, как отражение ожиданий исполнения должности	Личностно-ориентированный анализ деятельности для обнаружения и идентификации оснований эффективности
Предмет исследования	Области компетенций (области знаний), доступные для качественного индивидуального освоения	Зоны, к которым должно быть привлечено внимание с целью достижения необходимого уровня исполнения работы
Показатели	Пороговые стандарты (широкий диапазон)	Характеристики наивысших персональных

Элементы различия	Компетенции	Компетентность
	зон использования)	достижений (в большей степени относящиеся к средним и высшим управленческим позициям)
Область применения	Создание образовательных и квалификационных профессиональных стандартов	Обнаружение эксклюзивных форм поведения, характеризующих данную организацию
Уровень анализа	Описание типичных рабочих мест	Описание иерархически устроенных управленческих областей
Область применения	Определение общих институциональных возможностей человека	Определение роли сотрудника в организации
Цель оценки	Определение профессионального статуса человека	Определение потенциала сотрудника для наилучшего использования внутренних ресурсов организации
Мотивационный потенциал	Возможность смены рабочего места или должностной позиции	Возможности профессионального роста

Наряду с этим, очевидно позитивным, фактом исследования компетентности сталкиваются с методологической неизбежностью использования сложных методов опосредованной оценки. Свойства (качества) невозможно обнаружить непосредственным наблюдением, они не даны непосредственному наблюдателю в «чистом виде». Свойства — это выводы, которые формулируются на основании множественных и разнообразных наблюде-

ний. Любой конструкт, отражающий представления о свойствах, неизбежно содержит в своей структуре схему «свойство — проявления». Именно эта схема характерна как для американских моделей компетенций, так и для психологических методик, которые призваны изучать то, что не является материальными объектами (психические феномены — психические процессы, состояния, свойства). Психологические методы призваны объективировать то, что дано непосредственно только во внутреннем наблюдении, создавая объективные модели субъективного мира — внешние картины скрытой психической жизни.

Близость содержания известных психологических конструктов (интеллект, мотивация, воля, стрессоустойчивость и пр.) и представлений о компетенциях/компетентности отражается в самых популярных моделях компетенций — «6Q» и «Большая восьмерка». То, что в этих моделях называется «компетенция-ми», на самом деле рассматривается как свойства личности.

Модель «6Q», авторами которой являются *M. Lombardo & R. Eichinger (Lombardo M. M. & Eichinger R. W., 2002)*, представляет собой описание компетенций как «шести интеллектов», которыми должен обладать каждый менеджер. К этим «интеллектам» относятся:

- общий интеллект — IQ,
- технический (операционный) интеллект — TQ,
- мотивация — MQ,
- опыт — XQ,
- взаимодействие — PQ,
- способность к обучению — LQ.

Тот факт, что представленная модель считается авторами моделью компетенций, связан, прежде всего, с возможностью прямого наблюдения проявления содержания двух элементов модели — операционных способностей и способов организации взаимодействия с другими людьми. Остальные элементы возможно только «вычислить» с помощью особого тестирования, и авторы модели предлагают большой пакет соответствующих тестов.

При внимательном рассмотрении модели «6Q» мы легко обнаружим в ней «Айсберг компетенций», где внешние проявления и внутренние основания объединены в одну конструкцию.

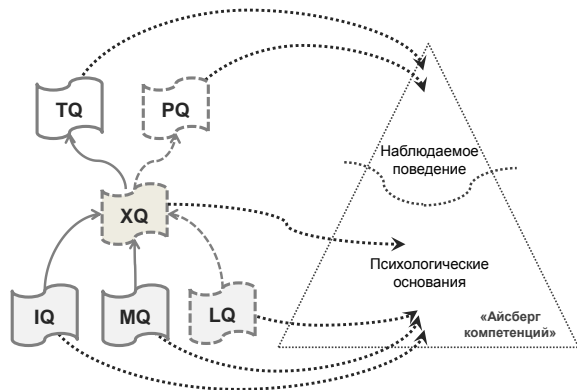


Рис. 18. Взаимосвязь элементов модели «6Q» (Eichinger R. W. & Lombardo M. M., 2004) и модели «Айсберг компетенций» (Spencer L. M. & Spencer S. M., 1993)

M. Lombardo & R. Eichinger на основании многочисленных исследований утверждают, что современные менеджеры имеют хорошие показатели и сами легко ориентируются в том, что содержат в себе IQ, MQ, TQ, но испытывают большие сложности с развитием PQ, XQ, LQ. Следовательно, проблема заключается в том, что некоторые очевидные для стороннего наблюдателя проявления самими менеджерами не учитываются, а некоторыми внутренними основаниями они не готовы управлять. Почему так происходит, модель не объясняет, но мы пока сделаем одно предположение.

Если данную модель (и подобные ей модели) рассматривать не как модели компетенций, а как модели, отражающие иной конструкт, то картина становится более четкой. Собственные свойства и качества интерпретируются субъектом не на основании того, как выглядит его поведение извне, а на основании того, какими психологическими инструментами он пользуется и насколько он испытывает при этом удовольствие или дискомфорт. Собственный психологический ресурс переживается субъектом, и только потом — понимается и объясняется. Сила переживания связана с силой напряжения и концентрации внутренних механизмов и не имеет прямой

связи с внешними параметрами действий. Именно поэтому «внутренний взор» всегда измеряет не ту реальность, которая предстает внешнему наблюдателю. Поэтому и оценки одного и того же явления, данные «извне» и «изнутри», не будут совпадать. Оценки, получаемые посредством тестирования «шести интеллектов», не совпадают с субъективными представлениями о наличии проблем в той или иной области.

Примерно те же самые особенности мы можем обнаружить и в другой популярной модели — «Большая восьмерка» (Bartram D., 2005). Сам факт высокой степени корреляций между ее структурными элементами и элементами «Большой пятерки» (модели, наиболее популярной в англоязычных странах для описания личности) говорит о том, что «Большая восьмерка» описывает свойства и качества, а не действия.

Таблица 22
Связь факторов «Большой восьмерки» и «Большой пятерки» (Bartram D., 2005)

«Большая Восьмерка»	«Большая пятерка»
Лидерство / Принятие решений	Власть, контроль, экстраверсия
Поддержка / Совместная работа	Доброжелательность
Интерактивное взаимодействие / Презентации	Экстраверсия, общая ментальная способность
Анализ / Интерпретация	Общая ментальная способность, открытость новому опыту
Креативность / Концептуализация	Общая ментальная способность, открытость новому опыту
Организация / Руководство	Добросовестность, общая ментальная способность
Адаптация / Преодоление	Эмоциональная стабильность
Предпринимательство / Результативность	Потребность в достижениях, доброжелательность (отрицательная связь)

То, что в моделях компетенций относится к свойствам и качествам, существенно отличается от других элементов этих

же моделей. Так, в частности, *M. Robinson, P. R. Sparrow, C. Clegg & K. Birdi (Robinson M. & oth., 2007)* в своей модели определили личные качества как самый существенный фактор того, что они называют компетенциями. Личные качества определяют эффективность деятельности гораздо сильнее, чем иные элементы модели — управление проектами, использование когнитивных стратегий, проявление познавательных способностей, технических способностей и готовность к использованию современных коммуникативных средств. Разведение в данной модели «*сильных*» и «*слабых*» факторов оказывается самым существенным, при этом к «*сильным*» относятся свойства и качества, а к «*слабым*» — действия.

Перечисленные особенности структуры самых известных моделей компетенций, их связь с моделями личности, тот факт, что все эти модели позволяют оценить свойства и качества, а не особенности действий, говорят о том, что перед нами — не совсем модель компетенций. Если к этому добавить, что далеко не все специалисты разделяют американскую традицию смешения компетенций и компетентности, следует сделать только один вывод — большинство представленных моделей — не *модели компетенций, а модели компетентности*.

Модель компетентности строится для того, чтобы показать, что данный человек в разных условиях и при решении разных задач непременно проявит те самые свойства или качества, которые отражены в модели и измеряются (оцениваются) с ее помощью. Использование психологических категорий усиливает эффект, фиксируя внимание на особенностях личности работника (менеджера).

Компетентность, в отличие от компетенций, не может быть оценена посредством однократного наблюдения. Свойства и качества (сами являющиеся сложными конструктами) могут быть приписаны субъекту только в том случае, если он демонстрирует систематические проявления, не зависящие от конкретных условий. Фиксация в психологических категориях прямо указывает на то, что успешная деятельность связана с необходимостью использования внутреннего психологического инструментария, а субъект деятельности несет ответ-

ственность за то, чтобы эти «инструменты» были готовы к применению именно в тот момент, когда в них возникнет необходимость. В связи с этим становится более ясным, почему в отечественных исследованиях (в отличие от зарубежных) компетентность связывается с понятием «готовность», определяющим ключевое состояние сотрудника, способного к проявлению дополнительных усилий для решения актуальных задач.



Рис. 19. Содержание конструкта «компетентность»

Модель компетентности переносит оценку эффективности деятельности из интерперсонального пространства, в котором реализуются ожидания стейкхолдеров, во внутреннее пространство субъекта деятельности. Это позволяет приписать субъекту ответственность за совершаемые действия, так как свойства и качества — его имманентные характеристики, а возможность их оценки с помощью психологических методик снимает возражения по поводу субъективности мнения внешних наблюдателей. Совпадение результатов тестирования и экспертной оценки при использовании моделей компетентности возможно в том случае, когда эксперты действительно подходят к оценке проявлений свойств и качеств непредвзято и имеют

возможность наблюдать поведение человека в различных ситуациях на протяжении длительного времени.

Компетентность выступает потенциальным гарантом успеха. Компетентность создает возможности успеха, может расцениваться как фактор фасилитации. В то же время отсутствие тех или иных психологических особенностей, определяющих компетентность, не всегда создает фатальную угрозу деятельности, так как далеко не во всех случаях ситуация требует мобилизации внутренних ресурсов. Именно поэтому основатели компетентностного подхода — сотрудники компании *McBer* — для выявления характеристик компетентности использовали метод критических инцидентов, позволяющий выявить основания эффективного решения нестандартных задач. Компетентность оказывается своеобразным интегратором психологических инструментов, которые имеются в арсенале субъекта.

Конкретная деятельность может быть организована на основании разных «внутренних инструментов», а ответственность субъекта как раз и заключается в том, чтобы использовать их наиболее эффективно в зависимости от конкретных условий.

Фиксация внимания на характеристиках субъекта деятельности, а не на действиях, наряду с возможностью усиления ответственности субъекта создает и противоположный эффект. Это характерно при использовании любого конструкта, отражающего представления о свойствах и качествах. Свойство — устойчивая характеристика, качество — указание на фиксированную модальность. Применительно к описанию объектов когнитивные модели свойств и качеств помогают определиться даже в самых сложных ситуациях и создать логичные объяснения (например, в случае использования физиками такого определения как «*странный кварк*»). В том же случае, когда свойства и качества приписываются субъекту, ясность описания не пропадает, зато появляется новая возможность — использование модели свойств и качеств самим субъектом для формирования не только понимания своих действий, но и объяснения их другим людям. Свойство как устойчивая характеристика может не только усилить ответственность субъекта — носителя этого свойства, но и сформировать его безответственность. Свойство — это то, к чему скорее необходимо приспособиться, чем то, что можно

изменить. Именно это обстоятельство и выступает в качестве основы сопротивления менеджеров, которым предъявляются не только модели компетентности как основания для анализа собственной деятельности, но и оценки, сформулированные на основании этих моделей.

Понимание того обстоятельства, что модели компетентности — это моделирование внутренней, психологической «кухни» деятельности, проливает свет еще на одну форму сопротивления, которую можно обнаружить при использовании уже не моделей компетентности, а модели компетенций.

Как показывает практика, каждый менеджер, получающий результаты оценки на основании модели компетенций, старается интерпретировать результаты не в категориях, свойственных этой модели (задачи и действия), а в психологических категориях, характерных для моделей компетентности (свойства и качества). Особенно это заметно в том случае, если оценки оказались ниже ожидаемых и человек оказывается перед необходимостью как-то объяснить, почему не оправдались его собственные оценочные ожидания. В наших исследованиях (*Кудрявцева Е. И., 2012*) были получены результаты, ясно показывающие, как именно структурные элементы моделей компетенций (компетенции) трансформируются в представления о свойствах и качествах личности.

Фактически перед нами — пример трансформации модели компетенций в модель компетентности. Возможность такого преобразования связана с тем, что для самого субъекта деятельности описание в категориях свойств и качеств представляется более удобным и создает дополнительную уверенность в ясности и четкости картины деятельности. И если при использовании моделей компетентности мы имеем дело с попыткой проникнуть во внутреннюю структуру деятельности, то в данном случае налицо пример формирования уже не «взгляда внутрь», а «взгляда внутри» деятельности. Различие этих двух моделей внутренней картины деятельности заключается в том, что субъект деятельности старается указать на свою мотивацию, знания, навыки, установки — на все то, что ему дано в непосредственном наблюдении «изнутри», в то время как субъект оценки (эксперт) предпочитает видеть комплексный эф-

факт, то, что в устоявшейся отечественной практике именуется «владением».

Таблица 23
Примеры интерпретации оценки компетенций
в категориях свойств и качеств

Компетенция	Категории, используемые при интерпретации компетенций
Принятие решений	Развитая интуиция, большой объем знаний, большой опыт, решительность, лидерские качества
Работа с информацией	Хорошая память, концентрация внимания, ориентация на точность и конкретность
Постановка задач	Требовательность, ответственность, решительность, большой опыт
Влияние	Большой объем знаний, опыт, дипломатичность, лидерские качества
Работа в команде	Потребность в общении, дружелюбие, опыт
Внимание к людям	Тактичность, вежливость
Достижение целей	Сильная мотивация, высокая самооценка
Создание комфорта	Дружелюбие, бесконфликтность
Разрешение конфликтов	Опыт, тактичность, осторожность, авторитет
Продвижение	Амбициозность, большой объем знаний
Эффективная коммуникация	Особенность характера, потребность в общении, опыт
Направленность на развитие	Мотивация, любознательность и интерес к новому

Модели компетентности, именно благодаря тяготению к фиксации на свойствах и качествах, оказались с практической точки зрения такими же односторонне полезными, как и модели

управленческого лидерства. Не случайно они имеют не только общие черты, но и общие структурные элементы, выступающие как отдельные факторы. Более того, многие модели компетентности включают лидерство как ключевой элемент. Являясь логичным продолжением развития идей лидерства, модели управленческой компетентности унаследовали и основную проблему моделей лидерства. Как отмечалось в предыдущей главе, эти модели формируют каркас для построения идеального образа, дают подсказку в том, на что необходимо обратить внимание, что *должно быть* в структуре впечатлений о том или ином человеке. Однако они оказываются не такими полезными в ситуации необходимости рефлексии собственной деятельности. Каждому человеку важно понять, что именно он должен делать, чтобы получить желаемый эффект. Модели компетенций дают ответ на этот вопрос, если речь идет о стандартах простой по структуре деятельности (например, работа кассира в супермаркете), но во всех иных ситуациях, особенно если используются модели компетентности, картина собственной деятельности не становится яснее.

3.4. Две модели — четыре картины деятельности

Потребность менеджеров в когнитивных моделях, позволяющих интерпретировать собственную деятельность с точки зрения ее эффективности, несомненна. Модели компетенций создают новые основания для понимания, однако нельзя не считаться с тем, что до сих пор модели компетенций насаждаются в организациях усилиями специалистов в области управления человеческими ресурсами, а иные участники управленческих процессов не демонстрируют соответствующего энтузиазма. Готовые использовать модели компетенций для оценки эффективности деятельности своих подчиненных, менеджеры без восторга встречают известие о том, что они сами также окажутся в роли оцениваемых на основании модели компетенций.

Одна из важных проблем применения моделей компетенций — возможность обнаружить рассогласование в оценках компетенций и оценках результативности деятельности. Выше было показано, что компетенции используются как новый кон-

структ, который призван вдохнуть современный смысл в общие представления об эффективности. Традиционный управленческий спор о соотношении эффективности и результативности в связи с появлением идеи компетенций не оказывается разрешенным, более того, он получает новый заряд. Об этом достаточно красноречиво свидетельствуют исследования эффективного управленческого поведения и его оценки, которые постоянно проводят финские специалисты (*Nissinen V. & oth., 2008*). Результативность менеджеров оценивается по объективным показателям: выдерживание сроков, соответствие результата заданным параметрам, адекватное использование вверенных ресурсов, отсутствие ошибок и непредвиденных последствий, отсутствие рекламаций. Эффективность оценивается на основании модели управленческих компетенций. По итогам объединения двух оценок — результативности и эффективности руководители более высокого уровня делают выводы об индивидуальном вкладе менеджера в деятельность организации. Очевидно, что в этом случае возможны четыре варианта выводов.



Рис. 20. Варианты экспертных выводов
(*Nissinen V., Anttalaisen J., Kauppinen R., 2008*)

С точки зрения самого менеджера, самой несправедливой является ситуация, при которой высокие объективные результаты приводят к оценке, которую сотрудник (вспомните о стремлении перевести категории модели компетенций в пси-

хологические термины компетентности!) воспринимает как упрек в недостаточной мотивации. Получив подобную оценку, менеджер вряд ли сможет сделать конструктивные выводы о том, как изменить ситуацию к лучшему, тем более что объективные показатели говорят о том, что он хорошо работает. Переживания усугубляются тем, что одно и то же управленческое поведение одновременно приводит к получению желаемых результатов деятельности и не способствует достижению необходимых эффектов. Этот парадокс, как правило, и заставляет менеджеров заподозрить модели компетенций в лукавстве, а специалистов, активно ратующих за их применение в организации, — в создании нового инструмента оказания психологического давления. Во многих случаях менеджеры признаются, что вместо внесения ясности в плохо рефлекслируемый рабочий процесс модели компетенций вносят дополнительную неопределенность и требуют активизации особых механизмов адаптации. Ситуация осложняется еще и тем, что специалисты подразделений, отвечающих за управление человеческими ресурсами, используют результаты оценки в соответствии с моделями компетенций в тех областях, к которым наиболее чувствительны все сотрудники:

- обучение и развитие,
- аттестация,
- кадровые перемещения,
- оплата труда и вознаграждение.

Понимая, что «наступление компетенций» не остановить, менеджеры, как правило, соглашаются с применением компетентностной идеологии, но только в той сфере, которая достаточно хорошо ими рефлекслируется, где работают известные им когнитивные инструменты, а именно — в области профильных профессиональных компетенций. Трудности применения моделей компетенций в качестве когнитивных опор оценки собственной деятельности менеджерами связаны с тем, что, как уже показано выше, модели компетенций зачастую смешаны с моделями компетентности, что приводит к росту неопределенности не только у самих менеджеров, которых оценивают, но и у экспертов, участвующих в оценке. Ведь модель компетенций предполагает, что эксперт — стейкхолдер, заин-

тересованное лицо, а модели компетентности выстроены таким образом, что эксперт должен занять позицию нейтрального (и потому объективного) наблюдателя.

Две модели описания управленческой эффективности — модель компетенций и модель компетентности — на самом деле порождают четыре различающихся картины деятельности, которые создаются с разных позиций — со стороны внешнего наблюдателя и со стороны исполнителя.



Рис. 21. Четыре картины деятельности

Деятельность может рассматриваться как набор действий или как пространство проявления свойств и качеств, а особенности внешнего или внутреннего взгляда позволяют увидеть ее в конкретном облике. Самым драматичным в использовании моделей компетенций/компетентности выступает тот факт, что собственные действия сотрудникам никогда не видны, они их не могут оценить ни с позиции заинтересованного заказчика, ни с позиции независимого эксперта, так как смотрят на эту деятельность «изнутри» и видят ее внутрен-

нюю, психологическую сторону. Применение модели компетентности может примирить эксперта и субъекта деятельности, а может и простимулировать их спор о том, например, являются ли достаточными конкретные проявления для того, чтобы признать наличие качества. Модель компетенций практически не создает площадки объединения представлений эксперта и субъекта деятельности о характере деятельности и ее особенностях. В этой ситуации исполнитель оказывается беспомощным, а эксперт получает дополнительные основания для признания правоты своей позиции, получив статус заказчика конкретной деятельности.

Когнитивный потенциал моделей компетенций может быть раскрыт только в том случае, когда субъект деятельности сможет их использовать для изменения собственных действий, направленного на сближение с позицией заказчика (эксперта). Для этого ему необходимо самостоятельно построить еще одну картину собственной деятельности, в которой опорами будут не конструкты свойств и качеств, а иные когнитивные модели. Фактически ему необходимо выстроить собственную, им принимаемую модель компетенций, которая бы не противоречила той, которой пользуется заинтересованный в его деятельности эксперт. Решить эту задачу можно, используя механизм обратной связи, но и здесь любого менеджера подстерегают новые проблемы, так как обратная связь (то есть презентация мнения заинтересованного эксперта) не всегда гарантирует позитивное развитие деятельности.

Проблемы обратной связи и ее роли в развитии менеджмента обсуждаются довольно давно. Механизм действия обратной связи описан не раз, однако это не привело к исчезновению проблемы использования обратной связи для построения обратной связи собственной деятельности в соответствующих обратной связи конструктах. Так, *G. L. Sharp, B. L. Cutler & S. D. Penrod (Sharp G. L & oth., 1988)* показали, что сведения, предоставляемые субъекту деятельности о том, как выглядит его деятельность (поведение) с точки зрения других людей, развивают сопротивление и укрепляют уже существующие представления субъекта о самом себе в том случае, если эти сведения про-

тиворечивы или опровергают существующий образ «я». Важно, чтобы содержание обратной связи распространялось только на описание текущих действий и не затрагивало личность в целом (Cohen A., 1995; Kirchmeyer C., 1995), другими словами, обратная связь, содержащая любые обобщения, не способствует изменениям представлений о своей деятельности. Обсуждая проблемы развития персональной эффективности, A. N. Kluger & A. De Nisi (Kluger A. N. & de Nisi A., 1996) подчеркнули, что эффективная обратная связь возможна только в том случае, если она указывает на нерешенные задачи и необходимые действия, но никак не затрагивает самооценку и не влияет на разрушение уверенности в себе. Особую роль играет обратная связь, получаемая в критической ситуации. M. W. McCall, M. M. Lombardo & C. J. Usher (McCall M. W. & oth., 1989), задолго до создания M. M. Lombardo модели «6Q», рассматривали механизмы развития управленческой эффективности менеджеров в критических ситуациях. Так же, как A. N. Kluger & A. De Nisi, они показали, что в ситуации, когда дефициты деятельности очевидны (поэтому ситуации и получают статус критических), обратная связь может привести к изменению деятельности и успеху только в том случае, когда она позволяет не констатировать неудачу, а обнаружить способ выхода из создавшегося положения. Однако общие рекомендации никак не способствуют решению вопроса организации обратной связи в конкретных ситуациях, так как в обычной практике чаще всего используются прямые формы негативной оценки действий («плохо», «недостаточно», «ошибка» и т. п.) или их более жесткие метафорические аналоги.

Конструктивная обратная связь лучше всего описывается через метафору моста. Его необходимо построить для того, чтобы связать образ деятельности, который сформирован у эксперта (заказчика), и образ собственной деятельности исполнителя, отличный от картины персональных свойств и качеств. Построение этого «моста» связано со взаимными усилиями эксперта и исполнителя. То, что обратная связь позитивно влияет на изменение представлений человека о самом себе и своей деятельности, видно в том случае, если его

поведение меняется и все более соответствует ожиданиям заинтересованных сторон (Tice D. M., 1992). Дополнительные усилия со стороны исполнителя (субъекта деятельности) в создании эффективного механизма обратной связи становятся заметными для других, когда происходит активный самостоятельный поиск источника сведений (человек добровольно задает вопросы, просит дать оценку своим действиям) (Walker A. G. & Smither J. V., 1999), и человек стремится разнообразить источники, обращаясь за оценками к разным людям (Tornow W. & London M., 1998).

Сделать очевидным для исполнителя собственное поведение и не оказывать давление на его самооценку — вот задача обратной связи, решение которой позволит построить недостающую четвертую картину деятельности. Менеджеры должны совершить когнитивный прорыв, превращая привычный образ собственной деятельности в новое понимание, которое не вступает в противоречие и не отменяет прежних представлений субъекта о самом себе. И если для эксперта изменение портрета чужой деятельности посредством опоры на модель компетенций совершается легко (ему необходимо только стать заинтересованным лицом, заказчиком), то для исполнителя сложность возникает от того, что его роль как субъекта деятельности не меняется и не может служить дополнительной опорой для изменения представлений о том, что и как он делает, как именно он действует.

Четыре портрета одной и той же деятельности, построенные на основании моделей компетентности и компетенций усилиями основных субъектов, оказывающих влияние на эффективность (эксперта и субъекта деятельности), различаются между собой теми понятиями, в которых они описываются. Эксперт, наблюдающий деятельность со стороны, может либо перечислять то, что наблюдает (тогда он действует в соответствии с моделью компетенций), либо делать выводы на основании наблюдений (тогда он действует в соответствии с моделью компетентности). Исполнитель, переживающий деятельность в процессе ее реализации, описывает ее в параметрах своих переживаний (в зависимости от уровня рационализации используя либо категории чувств, либо категории

качеств или состояний), что свидетельствует об использовании модели компетентности.

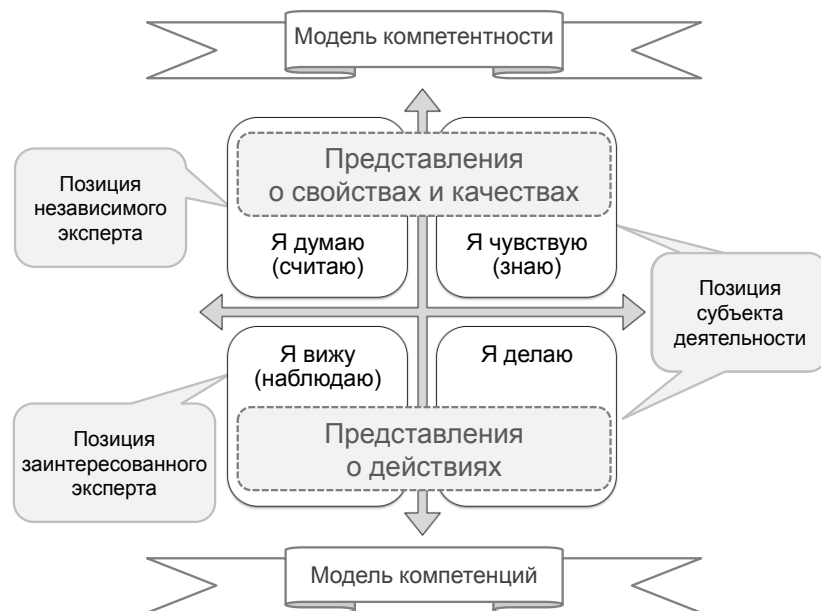


Рис. 22. Конструирование различающихся картин деятельности

Применение модели компетенций для построения субъектом деятельности картины собственной деятельности всегда связано с тем, что категории переживаний (представлений о качествах, состояниях) сменяются пониманием реальных действий, которые производятся в данный момент. Рефлексия действий оказывается ключом к построению четвертой картины деятельности, заключающейся в соответствии представлений о собственных действиях требованиям, предъявляемым заинтересованной стороной. Кажущаяся очевидность этого вывода на практике оборачивается сложностями именно из-за того, что субъективный портрет собственной деятельности «склеивается» в неразделимый образ переживаний и реальных действий точно так же, как оценки экспертов, которые часто не могут различить в своих представлениях

о чужой деятельности наблюдаемые действия и свойства, о которых они свидетельствуют.

Трудности применения моделей компетенций и компетентности оказываются обоюдными как для экспертов, так и для исполнителей. Эксперту также трудно отрефлексировать свой интерес, как и исполнителю — свои действия. Именно поэтому, оценивая свойства и качества, эксперты тяготеют к гипертрофии (в равной степени готовы приуменьшать и преувеличивать степень выраженности того или иного качества), а фиксируя собственные наблюдения, приписывают к ним в качестве равнозначных элементов свои надежды или опасения. Смешение моделей компетенций и компетентности наблюдается в равной степени и в действиях авторов моделей, и в действиях участников процедур оценивания деятельности, построенных на их основе. Подобное смешение является следствием уже изживающих себя представлений об управлении, основанных на идее возможности напрямую управлять чужим поведением. Оценочная обратная связь, зафиксированная в приписывании субъекту деятельности негативных свойств и качеств в ситуации, когда результат его работы не соответствует ожиданиям заказчика, исходит из идеи прямого управления чужой деятельностью. Современная управленческая практика позволяет всем убедиться в том, что подобный подход уже не может быть эффективным. Как точно подметил *Charles S. Jacobs (Jacobs Ch. S., 2011)*, актуальное управление — это «управление наизнанку», основу которого составляют не требования и команды, а правильно задаваемые вопросы. Ведь для того, чтобы заказчик деятельности обнаружил не только позитивные или негативные стороны результата, но и понял суть проблем, возникающих при решении поставленных задач, он должен не только уметь давать обратную связь, но и спрашивать исполнителя о его видении ситуации, о его представлениях о собственной деятельности и ее эффективности.

Конструкт «компетенции» настолько молод и нечеток, что его самостоятельное использование в качестве когнитивной опоры всегда приведет к перечисленным проблемам и создаст много дополнительных сложностей. Всех менеджеров, от

которых зависит деятельность не только тех организаций, в которых они сами работают, но и деятельность тех, которые являются партнерами и контрагентами, необходимо специально обучать использованию моделей компетенций именно как когнитивных моделей. Только таким образом модели компетенций станут элементом когнитивного менеджмента и смогут оказать положительное влияние на развитие эффективной деятельности.

ГЛАВА 4 УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ: КОГНИТИВНЫЙ ПОДХОД

Моделирование деятельности все дальше выходит за пределы исследовательских лабораторий и становится предметом самостоятельной активности организаций. Разнообразие моделей, различия языка описания деятельности, который используется при их построении, опора на разные конструкты создали лавину инноваций в управлении. Модели компетенций, как наиболее яркие атрибуты когнитивного менеджмента, показывают, насколько та или иная компания ориентирована на поиск оснований эффективности, готова принять особенности своего кадрового потенциала в качестве основы конкурентного преимущества, стремится вовлечь весь персонал в создание новых результатов. Менеджеры компаний как носители основных тенденций современной виртуальной экономики оказываются в центре этих процессов не столько в качестве объектов, а, в большей степени, в качестве субъектов управленческих инноваций.

Управленческая деятельность в компаниях конструируется по-разному, а когнитивные инструменты (образы, метафоры, модели компетенций), используемые как основания конструирования, могут создавать различные эффекты — уточнение представлений, искажение картины, создание ложного направления усилий и т. п. Сами инструменты когнитивного менеджмента не гарантируют успех, они лишь дают подсказку о способах определения зоны успешных и неуспешных действий. Сосуществование различных оснований концептуализации управленческой деятельности делает картину управления более пестрой, но не более четкой. Каждая организация по-своему сражается за ясность в понимании того, что такое — эффективная деятельность и кто такой — эффективный менеджер. Общие подходы, развиваемые когнитивным менеджментом, не снимают персональной ответственности руководителей организаций за выбор конкретного

способа развития организационных представлений о сущности управления и основаниях управленческой эффективности, вне зависимости от того, отдана ли эта проблема на откуп специалистам по управлению персоналом, принимается ли в организации одна из моделей компетенций, созданная консалтинговыми компаниями, или организация использует уже оправдавшие себя механизмы и инструменты развития управления. Вот почему важно обсудить не только и не столько модели управленческой деятельности, отраженные в моделях управленческих компетенций, сколько те явления, которые можно наблюдать в организациях, применяющих эти модели в своей управленческой практике.

4.1. Могут ли менеджеры сами построить модель компетенций?

Выше, в предыдущей главе, были описаны некоторые методологические сложности моделирования деятельности в терминах компетенций и компетентности, использования моделей компетенций в целях развития управленческой рефлексии. Кратко эти сложности могут быть описаны следующим образом:

- трудность разделения образа действий и образа деятеля в субъективной картине деятельности;
- необходимость признания заинтересованности позиции эксперта — заказчика конкретной деятельности;
- необходимость разделения субъективной (образ деятельности) и объективной (картина действий) сторон представлений о собственной деятельности в процессе управленческой рефлексии.

Указанные проблемы заставляют задуматься над вопросом о том, могут ли сами менеджеры сформировать модель компетенций для самих себя? Возможно ли, чтобы менеджеры выступили в качестве экспертов деятельности в том направлении, которому посвящена их ежедневная работа, и что отражают модели компетенций, если их создают сами менеджеры?

Ответ на эти вопросы дают ситуации, в которых менеджеры по тем или иным причинам добровольно моделируют собственную деятельность в терминах компетенций. Некоторые

примеры, встречающиеся в публикациях, красноречиво свидетельствуют о менеджерской активности в этом направлении, несмотря на то, что много и свидетельств об обратном — менеджеры никак не хотят участвовать в работе «по компетенциям». *W. Hirsh (Hirsh W., 2006)* определил, что именно смущает менеджеров в концепции компетенций применительно к их деятельности. Во-первых, это непонимание специалистами иных управленческих направлений (в частности, управления персоналом) специфики профессиональных (профильных) компетенций. Менеджеры считают, что профильные компетенции — результат ежедневной работы, во многом рутинной, а то, что называется «развитием компетенций», никак не решается в тренингах и иных специальных учебных форматах. Во-вторых, менеджеры быстро ориентируются в том, что модели компетенций и иные инструменты управления направлены на формирование лояльности и корпоративной идентичности, в то время как сами менеджеры воспринимают себя скорее как члены профессионального, а не корпоративного сообщества. Особенно это касается менеджеров редких специальностей. В-третьих, с точки зрения менеджеров модели компетенций нивелируют персональные заслуги, ориентируют всех на некие единые сценарии развития карьеры и не позволяют включаться в работу по развитию стратегии компании в том случае, если должность конкретного менеджера не принадлежит стратегическому уровню управления.

Можно ли считать эти резоны отказом от использования моделей компетенций или речь идет о том, что сами менеджеры предпочли бы иные модели? Частично на этот вопрос ответило исследование *J. Wellman (Wellman J., 2007)*, который поставил перед собой задачу определить роль механизмов организации взаимодействия в матричных организационных структурах. Его исследование было проведено на базе предприятий аэрокосмической отрасли, где проектная форма организации работ заставляет во многом пренебрегать формальными организационными обстоятельствами, сформированными в рамках традиционной управленческой иерархии. *J. Wellman* выявил основные концепты, с помощью которых

руководители высшего уровня предприятий и организаций описывают ситуации расцвета и кризиса в деятельности своих организаций и поведения сотрудников в эти периоды. Далее выявленные концепты были сопоставлены с фактическими данными результатов работы в описываемые периоды с тем, чтобы определить, одни и те же или принципиально разные понятия используют менеджеры в описании взаимодействия в периоды реального расцвета и спада.

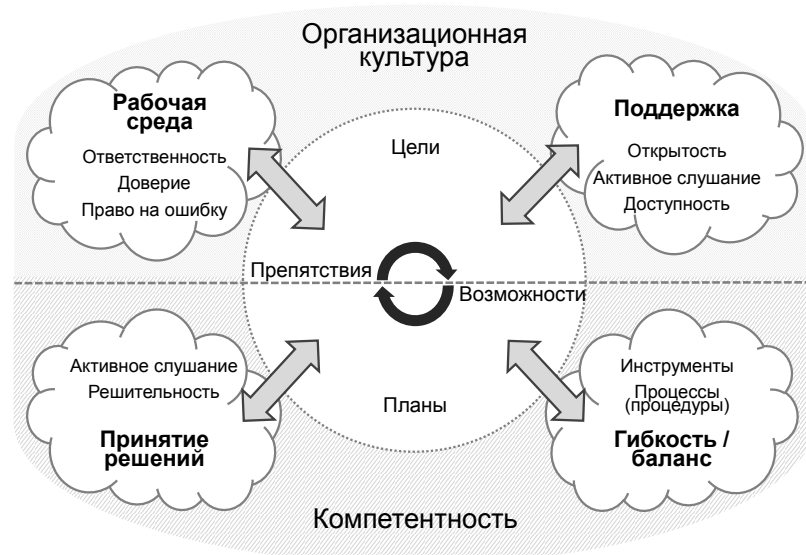


Рис. 23. Модель деятельности эффективного руководителя проектов (Wellman J., 2007)

Оказалось, что система описания деятельности руководителей проектов зависит от того, что переживают менеджеры, — необходимость преодоления препятствий или ситуацию благоприятствования реализации их идей. Описывая эффективное поведение руководителей проектов, респонденты представленного исследования указывали, что отдельные явления относятся к организационной культуре в целом,

иные — к системе персональных свойств. В результате получена концептуальная модель деятельности эффективного менеджера, которую используют топ-менеджеры компаний аэрокосмической сферы для оценки руководителей проектов. Это — именно концептуальная, но практически не отрефлексированная модель, которую легко преобразовать в модель компетенций.

Подробно рассмотреть представленную модель заставляет не только способ ее получения. В целом он не отличается от способов моделирования компетенций. Тем не менее следует обратить внимание на тот факт, что элемент модели «активное слушание» в ситуациях благоприятного развития компаний воспринимается как компонент организационной культуры, а в ситуациях организационных угроз — как индивидуальная особенность. Здесь налицо подтверждение гипотезы о компетенциях как когнитивных моделях, которые легко могут изменяться под воздействием обстоятельств, воспринимаемых как ключевые. Одни и те же поведенческие проявления, атрибутируемые как «активное слушание», в одних ситуациях воспринимаются как оказание поддержки самостоятельному развитию сотрудников, а в других — как источник новых идей с высоким индексом риска.

Исследования показывают, что в том случае, если профессионалы задаются вопросом профессиональной рефлексии самостоятельно, модель компетенций для самих себя становится легко выполнимой задачей. Так, американские адвокаты в 2011 году приняли участие в проекте формирования модели профессиональных компетенций (Hamilton N., 2011). Профессиональные юристы сформировали единую модель компетенций адвоката, ориентируясь на потребности новой нормы рынка — ориентации на клиента, связанной с развитием форм удаленной работы и необходимостью сокращения стоимости услуг.



Рис. 24. Модель компетенций американского адвоката
(Hamilton N., 2011)

Данный проект показал, что профессионалы, для которых формирование моделей компетенций и работа с ними не является обязательным элементом представлений о профессионализме, понимаемом в традиционном ключе, с готовностью следуют идеям компетентного подхода для организации своей работы и повышения ее эффективности (в том числе и финансовой). Особенности современного рынка услуг потребовали от адвокатов пересмотра представлений о ключевых ориентирах профессии. Не секрет, что адвокатская деятельность всегда рассматривалась как гарантия высоких заработков, социальный статус адвокатов высок в большинстве стран. В то же время растет потребность в адвокатском сопровождении со стороны большинства людей, включающихся в разнообразные финансовые и юридические отношения. Это заставляет адвокатов искать новых для себя, иных по отношению к привычным, клиентов и иначе строить работу в условиях возрастающего объема «простых» дел. Модель компетенций, созданная самими адвокатами, явно указывает на их готовность снять границы между юристами и клиентами и активно взаимодействовать как с клиентом, так и между собой.

Иные, но не менее интересные данные мы встречаем в области менеджмента, в которой компетенции не воспринимаются как чужеродный элемент, а, наоборот, идея компетенций активно развивается. Речь идет, естественно, об управлении человеческими ресурсами и менеджерах по персоналу как представителях этой менеджерской области. Как свидетельствуют опросы, проводимые порталом HRM¹, менеджеры, специализирующиеся в вопросах управления персоналом, легко строят модель компетенций для самих себя. И это не удивительно. Ведь именно от этих специалистов, прежде всего, ожидается готовность использовать модели компетенций в качестве инструмента понимания собственной деятельности. Так, например, небольшой опрос HR сообщества, посвященный проблемам деятельности внутренних рекрутеров (специалистов отделов/департаментов персонала, отвечающих за подбор внешних кандидатов на должности компании), проведенный в 2011 году (Бабушкин Э. В., 2011), показал, что большинство специалистов сходятся в том, какие именно компетенции наиболее полно описывают систему требований к этим сотрудникам. Участникам опроса было предложено выбрать подходящие компетенции из списка, представленного в модели компетенций, разработанной компанией SHL² (уровень должностей Customer Contact). Как свидетельствуют данные, сами рекрутеры и иные HR специалисты примерно одинаково видят работу внутреннего рекрутмента. Однако не стоит забывать, что мы имеем дело с разными позициями — внутренней картиной деятельности, представленной мнениями рекрутеров, и внешней, которая принадлежит специалистам, чье мнение можно (хотя и с оговорками) отнести к категории независимых экспертных оценок. Действительно, заказчиком работы внутреннего рекрутера являются не столько иные специалисты по управлению персоналом, сколько руководители подразделений, для которых подбирается персонал извне. К сожалению, их мнение в данном опросе не пред-

¹ HRM — профессиональный интернет-портал сообщества специалистов по управлению человеческими ресурсами (www.HRM.ru).

² SHL (SHL Group Limited) — одна из наиболее известных компаний в области управления эффективностью персонала.

ставлено, и можно только гадать о том, насколько оно отличается от внутренней картины деятельности, представленной мнением рекрутеров. Но даже данные, полученные в результате описываемого опроса, позволяют предположить, что картина профессиональной деятельности, создаваемая внешним наблюдателем, является более насыщенной, так как из списка, насчитывавшего 16 компетенций, каждую из них как обязательную выбрали не менее 20 % опрошенных. В то же время сами рекрутеры более осторожно подошли к выбору компетенций для своей профессиональной модели, так как две компетенции из предложенного списка выбрали менее 10 % респондентов этой группы.

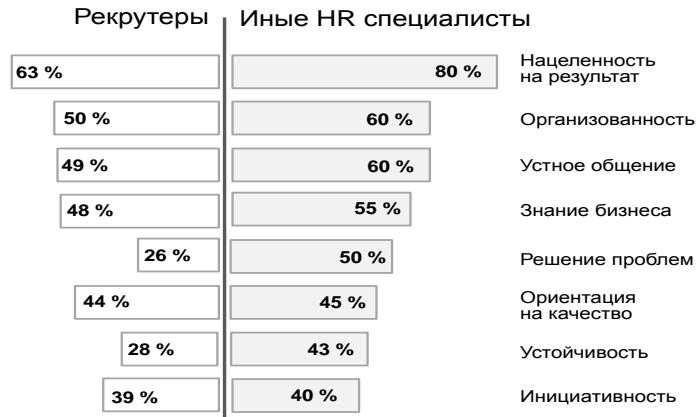


Рис. 25. Модель компетенций внутреннего рекрутера (Бабушкин Э. В., 2011)

Еще более интересные данные были получены в ином опросе, проведенном этим же порталом. На этот раз респондентам предлагалось определить компетенции HR директора компании (Бабушкин Э. В., 2012). В качестве основы был избран перечень компетенций (21 компетенция), представленный в книге *Spencers* (Spencer L. M. & Spencer S. M., 1993). Так как среди респондентов были как HR директора, так и

представители иных HR должностей, результаты можно рассматривать как проявление двух картин профессиональной деятельности директора по персоналу — внутренней и внешней. При этом внешний взгляд на работу HR директора на этот раз невозможно рассматривать как независимый. Любой специалист в области управления персоналом — менеджер, руководитель подразделения кадровой службы, сотрудник рекрутинговой или консалтинговой компании — является заинтересованным лицом, для которого продукт деятельности HR директора выступает как инструмент собственной профессиональной деятельности. То, как себе представляют деятельность HR директора остальные участники опроса, являющиеся заказчиками этой деятельности, вполне соответствует концепции компетенций. Но что видят в своей работе сами топ-руководители? Как они описывают деятельность, которую понимают изнутри, в терминах компетенций?

При общей схожести представлений о деятельности HR директора, описанных в терминах компетенций, очевидно, что с точки зрения заказчиков этой деятельности директора должны выглядеть как уверенные в себе, ориентированные на директивность и оказание влияния, не слишком инициативные и не излишне активно занимающиеся развитием других сотрудников.

Различие внешней и внутренней картины в этом случае можно обозначить как различие в понимании целей деятельности: для самого директора — это выполнение его профессиональной миссии (работа по реализации стратегии развития компании, проявление инициативы, развитие персонала, осуществляемые не-директивными, «мягкими» методами), для заказчиков деятельности HR директора — исполнение топ-должности (уверенное влияние, оказываемое очевидными директивными методами). «Должность» и «миссия» — различные когнитивные имена картин деятельности, ориентированных на разные по семантике и структуре конструкты. В одних и тех же терминах компетенций описывается каждый из этих образов, но структура описания будет различной, подчеркивающей различие в отправных точках расшифровки этого образа — его концептуальном отличии у субъекта и у заказчика деятельности.

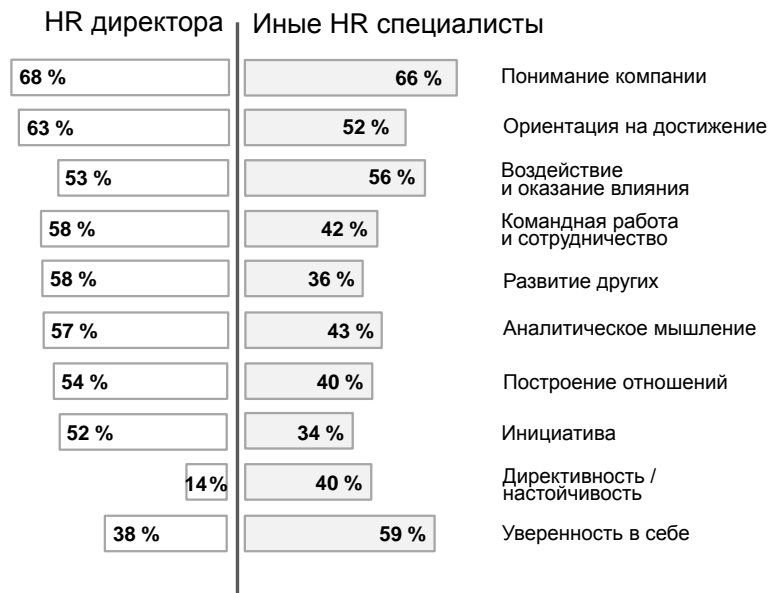


Рис. 26. Модель компетенций HR директора (Бабушкин Э. В., 2012)

Субъективная значимость конкретной компетенции в описании образа деятельности оказывает влияние на то, как именно будет оцениваться эта деятельность в рамках соответствующей модели компетенций. Компетенции, имеющие низкий субъективный рейтинг, не воспринимаются как важные, а низкие оценки по ним — как существенная критика. Высокие оценки также перестают в этом случае нести вознаграждающую функцию. Расхождение картин деятельности, построенных субъектами, находящимися в разных позициях (исполнитель, заказчик, наблюдатель), будет еще более выраженным.

Значимость конкретных компетенций, включаемых в модель, можно оценить не только в том случае, когда менеджерам предоставляется возможность выстроить эту модель самостоятельно. Приоритеты менеджеров обнаруживаются и в ситуациях применения моделей, одобренных руководством организаций для их использования в качестве оценочных

систем для сотрудников различных категорий. Примеров исследований содержательных смещений при интерпретации конкретных компетенций, включенных в ту или иную модель, достаточно, чтобы выделить несколько наиболее существенных оснований таких смещений.

В первую очередь, стоит упомянуть тот факт, что большинство моделей компетенций менеджеров построено на основании андрогинного подхода. Он утверждает, что эффективное поведение в социально значимых ситуациях (в том числе — в организациях, в профессиональной сфере) связано с необходимостью проявления характеристик, традиционно рассматриваемых как «мужские» («воздействие», «решение проблем») и как «женские» качества («взаимодействие», «обучение других»). Андрогинная модель менеджмента (McGregor J., Tweed D., 2001) основана на идее о том, что мужчины и женщины как менеджеры по-разному оценивают значимость различных компетенций, поэтому их позиции должны постепенно сближаться именно за счет включения в модели таких компетенций, которые ассоциируются и с мужской, и с женской позицией. С точки зрения представителей андрогинного подхода, любая модель должна предполагать гибкость при оценке менеджеров-мужчин и менеджеров-женщин. В то же время следует отметить, что в ряде исследований показано, что различия мужских и женских стратегий не так принципиальны, особенно в том случае, если речь идет о менеджерах с высоким управленческим потенциалом (Osborn R. N. & Vicars W. M., 1976; Carless, 1998). Несмотря на то, что исследования, как правило, не выявляют существенных различий между мужской и женской выборкой в случае, когда оцениваются компетенции менеджеров — мужчин и женщин (Cavallo K. & Brienza D., 2006), стоит предположить, что сами менеджеры по-разному оценивают значимость компетенций, относимых к «мужским» и «женским» факторам эффективности.

Возраст также может оказать воздействие на выбор наиболее значимых компетенций, включаемых в состав той или иной модели. Так, в исследовании A. Wilson, G. Lenssen, P. Hind (Wilson A. & oth., 2006), посвященном индивидуаль-

ным особенностям понимания компетенций, было установлено, что с возрастом (после 40 лет) менеджеры становятся более чувствительными к таким конструктам, как «заслуженное доверие», «следование правовым нормам», «честность и открытость по отношению к подчиненным». При этом также было установлено, что проблемы этики поведения (реакция на неэтичное поведение другого лица, стремление к этичной форме критики, готовность стать образцом этичного поведения) в большей степени волнуют менеджеров среднего управленческого возраста (31—40 лет). Формируя собственную модель компетенций путем ранжирования индикаторов поведения, предложенных авторами исследования, менеджеры показали, что с возрастом изменяются представления о приоритетных признаках эффективного управления.

Не менее интересные данные получены и при изучении влияния такого фактора как профессиональная стереотипия. Применительно к исследованию интерпретации моделей компетенций в данном случае наиболее интересны те ситуации, в которых профессиональная специфика ярко выражена. Так, при исследовании отношения к компетенциям, предложенным в модели компетенций армейских офицеров США (Fallesen J. J. & Reichard R. J., 2005), было обнаружено, что по субъективной значимости компетенции ранжируются по-разному. Представители младшего, среднего и старшего офицерского корпуса, имея различный по характеру опыт, обращают внимание на разные стороны деятельности армейского офицера. Но самый интересный результат исследования — низкий субъективный рейтинг компетенции «недирективное воздействие» (вне зависимости от опыта офицеров). Эта компетенция была внесена в модель компетенций с конкретной целью. Дело в том, что подготовка офицеров в армии США ориентирована на два типа профессиональных ситуаций — вооруженные конфликты и мирные операции. Именно поэтому в модель компетенций были включены 55 индикаторов, описывающих восемь компетенций, среди которых не-директивное воздействие как раз и отражает ориентацию на мирное разрешение конфликтов. Офицеры, ориентированные на систему статусного взаимодействия и жестко-

го подчинения, готовы оказывать воздействие на подчиненных и поддерживать конструктивную атмосферу в подразделениях (высокий рейтинг компетенций «создавать положительный климат», «развивать других», «быть образцом для других»), но не считают, что это связано с психологическими механизмами непосредственного управления. Поэтому компетенция «недирективное воздействие» имеет в списке самый низкий субъективный рейтинг.

Смещение представлений о компетенциях в зону привычных конструктов обнаруживается и в другом исследовании. Опросив 2500 менеджеров Финляндии, R. Viitala (Viitala R., 2005) установила, что менеджеры среднего и высшего звена внимательны к тому, что называется «техническими компетенциями» и «деловыми навыками». Более 70 % менеджеров выбирают эти компетенции как направления собственного развития из года в год. Следует особо подчеркнуть, что компетенции указанного профиля описывают, как правило, самостоятельную деятельность, в которой субъект выступает один на один с профессиональной задачей. Иные компетенции, которые оказались в поле зрения исследовательницы («лидерство», «управление знаниями», «социальное взаимодействие»), относят деятельность в иную сферу — сферу взаимодействия и интеграции усилий других людей. Их менеджеры выбирают в качестве направления собственного развития не более чем в 5% случаев. Выбор направления собственного развития свидетельствует о ярко выраженной ориентации на себя в управленческой позиции менеджеров. Имея свободу выбора, менеджеры стремятся пополнить персональный управленческий багаж теми знаниями и навыками, которые в наименьшей степени привязаны к социальному или организационному контексту.

Указанная тенденция восприятия менеджерами собственной деятельности имеет свои объяснения. Концептуальный сдвиг в сторону «собственно профессиональных» сторон в ущерб социально-коммуникативной стороне во многом задается концепциями актуального менеджмента. Метафорическая природа актуального менеджмента проявляется не только в том, что деятельность менеджера описывается опреде-

ленными метафорами. Метафоры проникают и в пространство новых конструктов менеджмента, насыщая их дополнительными красками. Так, применительно к компетенциям обнаруживаются метафорические характеристики, отражающие смыслы компетентностного описания деятельности менеджеров и деятельности организаций. Для организаций, с легкой руки С. К. Prahalad & G. Hamel (Pralhad C. K. & Hamel G, 1990), определяются *ключевые* (или *ядерные*) компетенции. Суть отнесения компетенций к этой категории — в дополнительном привлечении внимания к ним как к источнику организационной эффективности, фокусу управленческого внимания. *Ключевые (ядерные) компетенции* — результат стратегической рефлексии деятельности компании, основа ее конкурентного преимущества. Эти компетенции организация не сразу может осознать как свою конкурентную силу. P. R. Sparrow & M. Bognanno (Sparrow P. R. & Bognanno M., 1993), анализируя представления топ-менеджеров различных компаний об источниках конкурентного преимущества и особенностях организаций, пришли к выводу, что определение *ключевых (ядерных) компетенций* — результат длительной работы компании, в ходе которой выделяются несколько этапов — стартовый, понижающий, переходный и ядерный. Согласно авторам, это — цикл развития организационной компетенции, на этапах которого меняется как содержание, так и структура этих компетенций.

Идеология *ядерных компетенций* тесно связана с подходом, основанным на оценке ресурсов (*Resource Based View*), в котором центральное место в стратегическом развитии компании отдается человеческим ресурсам (Bower J. & Gilbert C., 2007; Barne J. & Clark D., 2007). Именно развитие представлений о *ядерных компетенциях* привело к росту интереса к знаниям как «продуктовой форме» этих компетенций, и менеджмент знаний во многом связан с поиском ядерных компетенций конкретной организации (Barney J. B., 2001; Jasimuddin S. M., 2007; Hooff B. V. D. & Huysman M., 2009).

Применительно к деятельности отдельных менеджеров давно и прочно обожовались две метафоры, характеризующие компетенции, — «*жесткие*» и «*мягкие*». «*Жесткие*» компетенции

ассоциируются с уровнем общего интеллекта и локусом контроля (Finkelstein S. & Hambrick D. C., 1996). «*Мягкие*» компетенции описываются как проявления эмоционального интеллекта, связываются с гибкостью и ориентированностью на других людей. Выделение «*мягких*» компетенций связывается с именем D. C. McClelland (McClelland D. C., 1973), который и ввел в широкий обиход понятие «*компетенции*» именно при обсуждении различий «*жестких*» и «*мягких*» навыков. Несмотря на разнообразие толкований «*жестких*» и «*мягких*» компетенций, описывающих их различия, большинство авторов сходится в том, что «*жесткие*» компетенции описывают явление, называемое «*менеджмент*», а «*мягкие*» — «*лидерство*» (Maccoby M., 2000; Armstrong M. & Stephens T., 2005; Peggy K., 2008; Milne P., 2012). Общую картину различий ярче всего отразил R. Pascale (Pascale R., 1990), заявив, что менеджеры «*делают вещи правильно*», в то время как лидеры «*делают правильные вещи*» («*Managers do things right, while leaders do the right thing*»). Общая картина различий «*мягких*» и «*жестких*» компетенций выгладит следующим образом:

□ «*Жесткие*» управленческие компетенции связываются с понятием «*менеджмент*», моделями управленческих решений, рациональной аналитикой. Предполагается, что эти компетенции зависят от уровня и вида образования и готовности менеджера следовать выбранной теоретической модели в рамках всего управленческого цикла — от определения задачи до достижения результата. «*Жесткие*» компетенции поддаются количественной оценке, так как связаны во многом с реализацией конкретных процедур, приводящих к определенному результату. Они представлены такими компетенциями как «*управление проектами*», «*управление финансами*», «*IT грамотность*», «*эффективный маркетинг*». Эти компетенции хорошо видны при анализе деятельности менеджера в ситуации его управленческой автономии, в которой на всех этапах управленческого цикла менеджер остается единственным субъектом управления;

□ «*Мягкие*» управленческие компетенции связываются с понятием «*лидерство*», проявлениями социальной перцепции. К «*мягким*» компетенциям относятся такие как «*внима-*

ние к позиции других» (или «умение слушать»), «индивидуальный подход» (или «не-директивное воздействие»), «ориентация на команду» (или «развитие других»). «Мягкие» компетенции оцениваются при анализе процессов взаимодействия, для их определения необходим диалог (групповая работа).

Различие «жестких» и «мягких» компетенций в целом происходит по двум критериям — по основаниям и по адресации. «Жесткие» компетенции ориентированы на организационные задачи (реализацию стратегии, получение планового результата), «мягкие» — на отношения в процессе работы. В основе «жестких» компетенций лежат когнитивные основания в области профессиональных представлений (модели менеджмента), а в основе «мягких» — личностные свойства и качества. Именно поэтому считается, что «жесткие» компетенции можно относительно быстро развить с помощью направленного обучения, тогда как «мягкие» не поддаются ускоренному развитию.

Менеджеры, рефлексируя собственную деятельность, сосредотачиваются на «жестких» компетенциях гораздо сильнее, чем на «мягких». Именно «жесткие» компетенции они воспринимают как ключевые и в собственной деятельности, и в деятельности организаций в целом. Перед нами — яркий пример когнитивной инерции, приверженности устоявшимся и некогда хорошо работающим представлениям о сути менеджмента и природе эффективности. Именно потребность преодоления этих стереотипов восприятия управленческой деятельности приводит к тому, что большинство актуальных текстов, описывающих компетенции менеджеров, активизируют внимание именно к «мягким» компетенциям, особенно — в области проектного менеджмента. Тем не менее общий объем публикаций свидетельствует о том, что внимание к тому, что называется «мягкими компетенциями» (или «мягкими навыками»), недостаточно активно. Примером может служить анализ с помощью поисковой системы в мировой паутине (*Интернет*) среди англоязычных текстов. В конце 2012 года поисковик *Google* показывал картину, в целом отражающую тенденции в представлениях о компетенциях.

Таблица 24
Количество Интернет-ссылок
на соответствующие понятия (*Google, 2012*)

Понятие, по которому велся поиск	«Мягкие»	«Жесткие»	«Жесткие и мягкие»
Навыки	49 400 000	171 000 000	7 510 000
Компетенции	3 730 000	10 700 000	5 600 000
Компетентность	10 300 000	28 900 000	10 200 000

Следует обратить внимание на тот факт, что понятие «*навыки*» предполагает преимущественное различие «*мягких*» и «*жестких*» их разновидностей, а понятия «*компетентность*» и «*компетенции*» — их необходимое совмещение. При этом «*жестким*» вариантам уделяется гораздо больше внимания в силу легкости их фактической оценки.

Представленный выше обзор исследований отношения менеджеров к тем или иным компетенциям, включаемым в модели управленческих компетенций, свидетельствует о важном факте. Практически во всех случаях обнаруживается два обстоятельства:

1. Фиксация менеджера на себе как субъекте решения задачи, а не на самой задаче или ее аспектах;
2. Преимущественное внимание менеджеров к самостоятельному решению управленческих задач, где взаимодействие воспринимается не как средство управления, а, скорее, как его результат (следствие).

Указанные обстоятельства создают ориентиры для работы с менеджерами при введении модели компетенций в систему управления любой организации. Становится очевидным, что недостаточно разъяснять значимость «*мягких*» компетенций. Надо показать менеджерам, какую роль эти компетенции играют в общих представлениях других людей об их деятельности.

Также следует иметь в виду, что организационная культура предприятия фиксирует конкретное понимание эффективности в представлениях большинства своих сотрудников. Организации существенно отличаются друг от друга именно тем, что входит в содержание таких конструктов как «хороший руководитель», «эффективное управление», «образец для подражания». Компетенции, включаемые в различные модели компетенций, вступают в сложное взаимодействие с организационными и персональными концептуальными комплексами, имеющими трудно предсказуемую структуру.

Так, в одном из наших исследований (Кудрявцева Е. И., 2012) менеджерам разных компаний была представлена модель, включающая 30 индикаторов, описывающих 9 компетенций. Менеджеры на основании предложенной модели составляли портрет эффективного руководителя — определяли важность различных индикаторов, используя ранговую шкалу. В результате кластерного анализа была получена картина «концептуальной свертки» предложенной модели компетенций.

Оказалось, что менеджеры одного и того же статуса, работающие в разных компаниях одного бизнес-направления, по-разному определяют связность компетенций. Общим для представлений менеджеров разных компаний выступает только то, что и в том и в другом случае менеджеры тесно связывают компетенции «амбиции» и «влияние на чужое мнение». Остальные компетенции менеджеры соотносят по-разному, что может свидетельствовать, в числе прочего, об особенностях корпоративной культуры и силе ее влияния на интерпретацию компетенций и моделей компетенций. Особо следует обратить внимание на тесноту связей между такими компетенциями как «распределение задач» и «определение приоритетов». Для представителей компании-1 эта связь — само собой разумеющаяся вещь, для представителей другой — это мало связанные явления. То же самое можно сказать и о связи компетенций «влияние на чужое мнение» и «эффективные рабочие отношения», «создание команды» и «разрешение конфликтов». Напротив, для компании-2 более очевидна связь между «определением приоритетов»

и «созданием команды», «разрешением конфликтов» и «ответственностью за групповую работу».

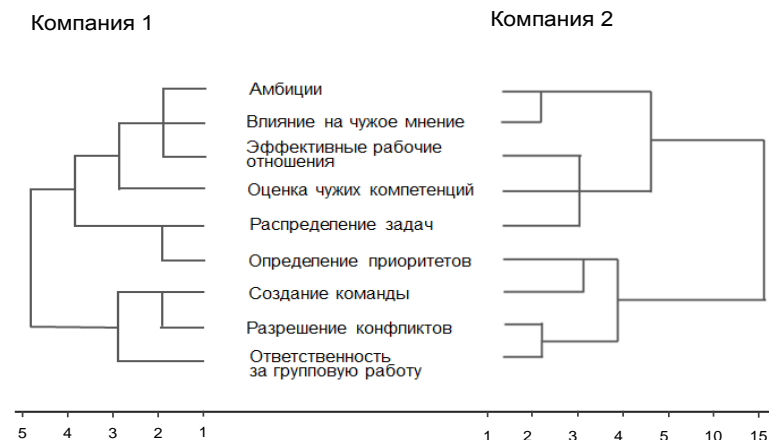


Рис. 27. Связь компетенций — различие корпоративных концептов¹

Еще более интересными выглядят иные данные, полученные в том же исследовании. Анализируя связность отдельных индикаторов поведения, было обнаружено, что одни и те же индикаторы в одной компании воспринимаются как положительно окрашенные, а в другой — как отрицательно окрашенные. Наибольшее различие было получено по таким параметрам как «настойчивость в достижении собственных целей» и «включенность в групповой проект». В одной из компаний (83 участника) «настойчивость» оказалась положительно связанной с «постановкой целей» ($r = 0,31$), в другой (52 участника) — с «недооценкой других людей» ($r = 0,42$). Соответственно в первой компании настойчивость воспринимается как положительная характеристика и поддерживается руководством, в другой ассоциируется с эгоизмом, отвлечен-

¹ Цифры на шкале — Евклидово расстояние, указывающее степень близости объектов, связанных между собой (метод Варда).

ностью на собственные задачи. «Включенность в групповой проект через самостоятельное выполнение работы» в одной компании воспринималась как положительная характеристика, в другой компании — как отрицательная.

Разнообразие представленных сведений говорит о том, что компетенции в целом могут быть использованы как язык описания представлений об эффективности менеджеров. В то же время практически любая модель компетенций индивидуально интерпретируется в системе персональных концептов. Работа с моделями компетенций (даже такая простая как субъективное ранжирование значимости компетенций) помогает пролить свет на те когнитивные основания, которые определяют действия конкретных менеджеров. Менеджеры готовы использовать язык компетенций для описания имеющихся у них представлений об эффективной работе. Но для реализации целей когнитивного менеджмента важно решение противоположной задачи — использование модели компетенций для изменения представлений менеджеров, способствующего росту эффективности их деятельности. Для этого необходимо справиться с когнитивной инерцией, заключающейся в следовании однажды сформированным представлениям даже в ситуации, когда факты противоречат этим представлениям.

Нельзя найти новый путь, используя старые карты — так определяют одну из ключевых проблем когнитивного менеджмента *R. K. Regier & T. B. Palmer (Regier R. K. & Palmer T. B., 1996)*. Вопрос о том, выступают ли модели компетенций как дорожные карты эффективности, остается открытым. Тем более что исследования свидетельствуют о том, что при одно-двукратном применении модели компетенций как оценочного механизма эффективной работы менеджеров любой компании реальных изменений на уровне показателей результативности деятельности (качество, объем, сроки) не происходит. Даже в том случае, если менеджерам на руки выдается оценка их работы, сформулированная в рамках модели компетенций (индивидуальный профиль компетенций), изменение их позиции, выражающееся во внимании к обратной связи, изменению способов достижения результата, внимание к отдельным сторонам работы, происходит только при

многократном использовании одного и того же оценочного инструмента. Изменения в деятельности на основании получаемых оценок свидетельствуют о доверии к модели компетенций, но заслужить это доверие модель компетенций может только по истечении времени. *A. G. Walker & J. W. Smither (Walker A. G. & Smither J. W., 1999)* на примере разных компаний убедились в том, что если между первой и второй ситуацией получения на руки персонального профиля компетенций никаких изменений в поведении менеджеров не происходит, то между предъявлением профиля во второй и третий раз можно заметить изменения, нарастающие между третьим и четвертым разом. Следовательно, можно предположить, что не только и не столько сама модель компетенций оказывает когнитивное влияние на позицию менеджеров. Важную роль играют конкретные процедуры использования моделей, и именно в них и заключена основная сила когнитивного менеджмента.

4.2. Когнитивная эффективность менеджеров

Метафорическая окраска представлений о компетенциях может стать ключом к построению общей технологической модели работы с компетенциями менеджеров. В этой работе необходимо решить несколько задач:

- развитие персональной концепции компетенций как модели эффективного управления;
- превращение модели управленческих компетенций в когнитивную опору анализа собственной деятельности;
- использование модели компетенций для развития взаимодействия в управленческой среде (по «вертикали» и «горизонтали» управленческих отношений);
- превращение модели компетенций в системообразующий стержень корпоративной культуры.

Создание модели эффективного использования представлений о компетенциях невозможно, если в ней не будут отражены те феномены восприятия самой идеи компетенций и форм ее реализации, которые были описаны выше. Несмотря на их разнообразие и широту диапазона технологий, сформированных на их основе, можно выделить определенные

черты, роднящие перечисленные феномены с иными, исследованными в рамках другой модели. Речь идет о модели формирования организационной стратегии *D. E. Hambrick & P. Mason (Hambrick D. E. & Mason P., 1984)*, усовершенствованной *S. Finkelstein & D. C. Hambrick (Finkelstein S. and Hambrick D. C., 1996)*. Указанными исследователями было обнаружено, что менеджеры оказывают влияние на формулирование и реализацию организационных стратегий (как ключевых продуктов их деятельности) посредством когнитивных ограничивающих факторов, к которым относятся:

- начальное ограничение области восприятия — отсутствие внимания к некоторым аспектам ситуации;
- избирательное восприятие — особое внимание к областям, считающимся значимыми;
- интерпретация — придание смысла избранным аспектам ситуации.

Указанные факторы в рамках модели, представленной авторами, выступают как индикаторы этапов процесса стратегического формулирования. Конструирование представлений о реальности, являющееся целью стратегического формулирования, предопределяет дальнейшие действия руководителей всех уровней и направляет деятельность организации в сторону, обозначенную на этапе избирательного восприятия. Примерно по такому же сценарию формируется деятельность менеджеров в области тактического и оперативного управления — тех сфер, в которых действует самый многочисленный менеджерский состав. Анализ представлений менеджеров о собственных компетенциях или компетенциях, необходимых для выполнения работы на позициях, которые эти менеджеры занимают (или в скором времени собираются занять), показывает, что налицо избирательность восприятия отдельных аспектов деятельности, которые оказываются значимыми с точки зрения заказчика этой деятельности.

Особую роль в реализации сценария избирательности восприятия, задающего *когнитивное смещение* при оценке реальности, играют групповые процессы, усиливающие или ослабляющие механизмы избирательности. *G. Ph. Hodgkinson & P. R. Sparrow (Hodgkinson G. Ph. & Sparrow P. R., 2002)*, со-

брав исследования о психологических аспектах организационных стратегий, показали, что в качестве катализаторов *когнитивных смещений* выступают:

- возраст менеджеров;
- опыт работы на конкретных должностях;
- функциональная принадлежность;
- уровень образования;
- длительность пребывания в конкретной управленческой команде.

Очевидно, что все феномены, которые уже нашли свое подтверждение и теоретическое обоснование применительно к проблемам формулирования и реализации организационной стратегии, обнаруживаются и в пространстве управленческих компетенций. Проведенный выше анализ показывает, что применение в организационной практике моделей управленческих компетенций актуализирует важные для организации когнитивные процессы и выступает их катализатором. К числу основных когнитивных феноменов, проявляющихся при использовании моделей управленческих компетенций, относятся:

- *Избирательность восприятия* — внимание к компетенциям, описывающим персонально значимые аспекты управленческой деятельности (в основном — «жесткие» компетенции);
- *Когнитивная критика* — влияние старых, наработанных ранее сценариев деятельности на интерпретацию модели компетенций (оценка компетенций как самих собой разумеющихся аспектов деятельности или, наоборот, как несущественных, незначимых, не имеющих отношения к данной деятельности или требованиям корпоративной культуры);
- *Организационное давление* — действие давно существующих организационных технологий как основных когнитивных опор, организующих взаимодействие руководителей, принадлежащих разным уровням и ветвям управления (восприятие многих сценариев поведения как обязательных, единственно верных);
- *Когнитивное смещение* — изменение представлений о реальности под воздействием новых когнитивных инструментов (готовность принять качественные характеристики объ-

явленной организационной стратегии за реальные характеристики собственной деятельности).

Все это — разные аспекты *интегрального когнитивного ответа*, возникающего как реакция менеджеров на любой вид управленческих стимулов. Модель управленческих компетенций в этих процессах выступает как один из самых мощных и очевидных стимулов.

Когнитивный ответ как интегральная реакция менеджеров на модель управленческих компетенций не должен восприниматься как *негативное явление*, несмотря на все проблемы, которые выше уже были обсуждены. Именно *когнитивный ответ* и является тем главным результатом, который можно получить, используя модели управленческих компетенций. Следует только сразу подчеркнуть, что *когнитивный ответ* в равной степени может содержать как признаки *когнитивной инерции*, *избирательного восприятия*, *когнитивного сопротивления* — негативных когнитивных явлений, так и признаки *позитивного когнитивного воздействия* (оказание влияния на действия других людей за счет собственной когнитивной модели) и *когнитивного прорыва*, заключающегося в преодолении негативных когнитивных реакций, в преобразовании когнитивных моделей, управляющих актуальным поведением.

Полагая менеджеров всех уровней субъектами управленческого воздействия, необходимо понимать, что они — не только реализаторы организационной стратегии, воплощенной в системе организационных технологий (в том числе технологий управления знаниями). Они — во многом авторы организационной стратегии, так как многие из них оказываются на стратегических должностях, не являющихся формально высшими управленческими должностями организации (см. гл. 1). Менеджеры оказывают *когнитивное воздействие* не только в адрес своих подчиненных (в чем состоит их прямая задача), но и в других направлениях — на коллег, партнеров, клиентов, вышестоящих руководителей. Цель когнитивного менеджмента — превратить самостоятельную деятельность менеджеров по оказанию *когнитивного воздействия* и влияния в систему организационных технологий. И именно здесь —

в организационно-технологическом пространстве и разыгрывается основная драма применения любых когнитивных механизмов, так как эти механизмы либо вступают в противоречие с существующими организационными сценариями, либо способствуют их реформированию.



Рис. 28. Когнитивный менеджмент как пространство реализации организационной стратегии

Модель управленческих компетенций оказывается в центре этих драматических процессов. Основная логика использования моделей заключена в том, что с их помощью предполагается оказание направленного *когнитивного воздействия* на менеджеров, которые должны реорганизовать представления о своей работе под влиянием модели компетенций. Считается, что подобная реорганизация оказывает позитивное влияние на деятельность, так как создает новые, стратегически значимые ориентиры. В то же время, как мы убедились на многочисленных примерах, менеджеры, выступая как

активные субъекты организационных процессов, используют предлагаемые им модели компетенций несколько не в том виде, в котором они представлены в системе организационных технологий. Модели подвергаются *когнитивной критике*, переинтерпретируются в соответствии с устойчивыми индивидуальными концептами, многие из которых сформированы под воздействием организационной культуры. Если не придавать значения выявленной феноменологии, может так оказаться, что модели управленческих компетенций, используемые без анализа субъективного влияния на их содержание, станут основанием *когнитивного смещения*, угрожающего эффективности организации на стратегическом уровне. Оставаясь организационными инструментами, но не став инструментами когнитивных преобразований, модели компетенций могут стать основой формальных процедур, фиксирующих и усиливающих стратегически не значимые аспекты деятельности менеджеров.

Для того, чтобы *когнитивный ответ* на модель управленческих компетенций как стратегически значимый стимул реализовался в форме *когнитивного прорыва*, необходимо, чтобы на уровне организационных технологий менеджеры стали добровольными и вовлеченными участниками процессов работы с использованием идеи компетенций. Это возможно, если они смогут обнаружить когнитивную силу модели компетенций применительно к решению собственных управленческих проблем. Именно поэтому никакая организационная работа с использованием моделей компетенций не может проходить до тех пор, пока большинство менеджеров в организации не будут вовлечены в осмысление модели компетенций, прежде всего — применительно к собственной деятельности.

Оценка теории и практики компетентностного подхода с позиций когнитивного менеджмента позволяет обнаружить несколько зон возможного *когнитивного прорыва*. Они расположены как в пространстве «жестких» компетенций, так и в пространстве «мягких» компетенций и в целом определяют *когнитивную эффективность* менеджера.

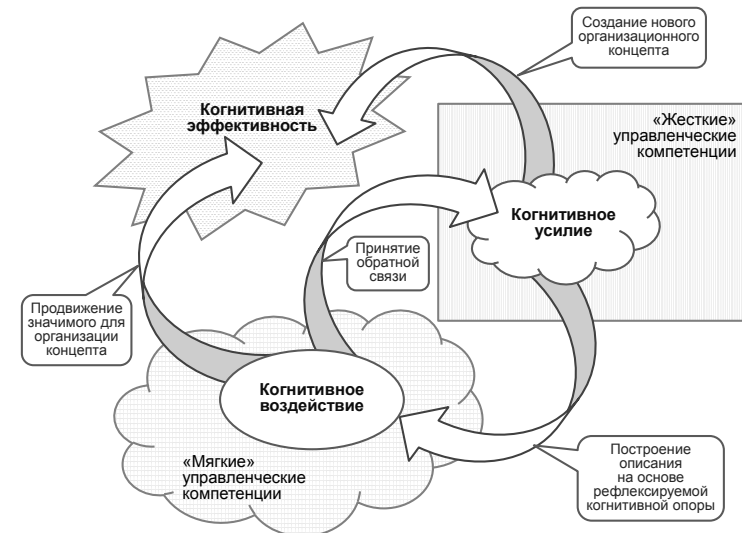


Рис. 29. Когнитивный прорыв — ключевой результат когнитивного менеджмента

Когнитивное усилие, ожидаемое от менеджера, связано с его добровольной готовностью к преодолению *когнитивной инерции*, перестройке собственной концептуальной базы, способностью к использованию новых конструктов (например, таких как «*видение*» или «*компетенции*») в создании целостной и мотивирующей картины реальности. Основаниями *когнитивного усилия* в равной степени выступает как собственная мотивация, так и организационное давление, оказываемое различными организационными технологиями и форматами (например, необходимостью презентаций перед топ-менеджментом компании или участие в значимых совещаниях с обязательным изложением собственной позиции). Развитие в зоне «жестких» компетенций — наиболее важный (с точки зрения стратегии компании) и наиболее сложный вид *когнитивного прорыва*. В его результате создаются и преобразуются управленческие концепты, формируются описания реальности на основании рефлексивных когнитивных оснований. Менеджеры, осуществляя когнитивный прорыв в зоне «жестких» компетенций, отдают отчет в том, на

какой базе сформировано то или иное представление: использована ли теоретическая модель, применена ли метафора, где и в чем присутствуют допущения или упрощения. Часто описание, созданное в процессе рефлексии собственных когнитивных механизмов, позволяет создать новый управленческий концепт, соответствующий модели, избранной в организации (в частности, модели компетенций).

Вторая зона, в которой может быть реализовано когнитивное преобразование, — зона «мягких» компетенций. Зона «мягких» компетенций — зона оказания когнитивного воздействия, усилий по преобразованию представлений других людей, рефлексии различий между собственными представлениями и той картиной реальности, которые рисуют партнеры по взаимодействию. Именно в зоне «мягких» компетенций важно показать, что компетенции — это картина деятельности, созданная с позиции ее заказчика, а развитие «мягких» компетенций — это способность встать на позицию заказчика собственной деятельности. Когнитивный прорыв в зоне «мягких» компетенций в наибольшей степени затрагивает проблему взаимосвязи представлений о компетенциях и компетентности. Осуществление прорыва в этой области и будет заключаться в формировании изменений собственных концептов (а значит, и в их перестройке) под воздействием позиции партнеров по взаимодействию. Принятие обратной связи (критики со стороны) выступает как основной механизм, связывающий «жесткие» и «мягкие» компетенции, особенно в том случае, когда критике подвергаются когнитивные основания обсуждаемых представлений.

Когнитивные прорывы фиксируются в компании как когнитивная эффективность менеджера. Она может быть определена двумя способами — при появлении новых, значимых для организации концептов (например, при подготовке проектов, создании альтернативных сценариев, формулировании новых стратегических идей) или при активном продвижении менеджером тех концептов, которые уже получили корпоративное признание (например, при тиражировании проекта, успешно завершено в пилотном формате). И в том и в

другом случае чаще всего деятельность менеджера оценивается как креативная.

Так как когнитивная эффективность тесно связана с представлениями о креативности, необходимо особо оговорить, что креативность — социально и культурно обусловленная характеристика, требующая социальной валидации (Csikszentmihalyi M., 1999). Когнитивная эффективность менеджера выражается в оценке его вклада в деятельность компании, ее эффективность, в признании его персональных заслуг в разработке основ организационной стратегии, особенно в том случае, когда менеджер не принадлежит к топ-команде.

Выделенные зоны проявления когнитивного прорыва связаны между собой. Реализованное когнитивное усилие выступает как основание когнитивного воздействия, а оно, в свою очередь, становится ключевым фактором когнитивной эффективности. Применительно к моделям управленческих компетенций когнитивный прорыв выражается в развитии понимания и углубления рефлексии собственной деятельности (когнитивное усилие), принятии модели компетенций как основы интерпретации и формирования обратной связи (когнитивное воздействие) и преобразовании собственной деятельности в направлении, заданном корпоративной моделью управленческих компетенций.

Организационная феноменология использования моделей управленческих компетенций (Кудрявцева Е. И., 2012) охватывает несколько важных аспектов организации «работы по компетенциям». К ним относятся:

- индивидуальная интерпретация шкалы оценки компетенций;
- сопротивление при получении обратной связи (при знакомстве с индивидуальным профилем компетенций);
- когнитивное смещение и придание дополнительных смыслов оценкам в зависимости от организационного статуса оцениваемого;
- интерпретация индикаторов (содержания) компетенций в рамках устойчивых персональных концептов — управленческих или психологических;

□ слабость управленческой рефлексии при построении планов индивидуального развития на основании оценок (индивидуального профиля компетенций).

Преодоление этих явлений и оказывается основной задачей при создании организационных технологий, обслуживающих избранную модель управленческих компетенций.

Выполнение этих задач возможно в рамках двух сценариев:

□ Ориентация на краткосрочные цели — создание команд менеджеров со сходными демографическими характеристиками, обеспечивающими интеграцию усилий по преодолению когнитивной инерции. Риск — усиление когнитивных тенденций, связанных с демографическими особенностями, выигрыш — снижение потерь, связанных с сопротивлением.

□ Ориентация на долгосрочные цели — создание неоднородных команд, участники которых объединены в большей степени по функциональному признаку (например, руководители обособленных подразделений или руководители подразделений одного офиса) для продолжительной совместной работы, интегрированной в организационную рутину. Риск — оказание когнитивного давления со стороны более старших и опытных менеджеров, выигрыш — возможность когнитивной синергии.

Исследованиями (Tyler B. B. & Steensma H. K., 1998; Hodgkinson G. Ph. & Sparrow P. R., 2002) было установлено, что на разработку стратегии организации и ее реализацию особое воздействие оказывает фактор однородности управленческих команд. Однородность оказывает следующее влияние на отдельные аспекты управленческой деятельности:

□ однородные команды лучше работают в краткосрочных задачах, разнородные — в долгосрочных;

□ функциональная общность выступает как самый сильный фактор однородности;

□ техническое образование (первое высшее образование, полученное руководителем) способствует более активному поиску альянсов.

Демографические особенности групп менеджеров, оказывающие существенное влияние на разработку и реализацию стратегии организации, не могут не сказываться на такой важной стороне стратегии как представления об эффектив-

ности управленческой деятельности. Именно поэтому для каждой организации важно определиться в том, какие цели она преследует, вовлекая менеджеров в проекты по оценке и развитию управленческих компетенций.

Практика показывает, что в организациях четко разделяются два варианта программ развития управленческих компетенций:

□ программы, ориентированные на особые категории менеджеров (молодые специалисты, впервые назначенные руководители, претенденты на топ-должности);

□ программы, работающие по территориальному признаку (развитие управленческих компетенций руководителей всех уровней, работающих в филиале крупной компании), в которые вовлечены менеджеры с разным управленческим опытом, различающиеся по возрасту, стажу в профессии и самим профессиям.

Выбор организацией того или иного подхода в формировании программы развития управленческих компетенций четко показывает, каковы организационные ожидания. В первом случае они, несомненно, краткосрочны и локальны, связаны с конкретными задачами подготовки. Именно в этом случае мы обнаруживаем ориентацию на «жесткие» управленческие компетенции и включение в программы подготовки таких тем как «Управление проектами», «Принятие решений», «Делегирование». Во втором случае программы ориентированы на «мягкие» компетенции: взаимодействие, понимание других людей, разрешение конфликтов. В такие программы в качестве участников приглашаются менеджеры разных управленческих позиций, как имеющие управленческий опыт, так и новички. В этой ситуации организации ориентированы не на быстрый и конкретный результат, а, скорее, на решение задачи формирования особого контекста, новой атмосферы, способствующей преобразованию системы деятельности в организации в целом (кросс-функциональное взаимодействие и вертикальная интеграция).

Несомненно, что при таком различии программ развития управленческих компетенций, реализуемых в компаниях, можно наблюдать проявления когнитивной феноменологии,

наиболее ярко отражающие особенности как самих программ, так и условий, в которых они реализуются. Так как выше мы показали, что проблематика, связанная с «мягкими» управленческими компетенциями, может выступать как свидетельство ориентации на долгосрочные цели, наиболее интересными оказываются именно те проекты, в которых менеджеры разных профессиональных направлений и разного управленческого опыта объединяются в единой задаче развития собственного понимания управленческих компетенций.

4.3. Модель управленческих компетенций в практике менеджмента

Решение поставленной задачи возможно в рамках современной модели активного (действенного) обучения. Несмотря на то, что эта модель разрабатывается разными авторами, а в каждой концепции ее элементы имеют различные названия, в целом все специалисты склоняются к неизбежности четырех этапов учебного процесса: получение первичного опыта, его рефлексия, формирование концепта на основании рефлексии, последующий опыт, осознаваемый в соответствии с выстроенным концептом (Batista E., 2007).

Как показывает анализ проблем восприятия менеджерами моделей управленческих компетенций, феномены, наблюдаемые при работе в терминологии компетенций, как нельзя лучше иллюстрируют то, что двумя десятилетиями назад было описано Ch. Argyris (Argyris Ch., 1993) как теория «двойной петли» организационного обучения. Ch. Argyris показал, что любое обучение в условиях современной организации носит характер «одинарной петли» или «обучения ради воздействия». Для того чтобы сформировалось реальное управление деятельностью на основании знания, необходим «двойной цикл» (double-loop), подразумевающий рефлексия собственного опыта, особенно — негативного.

Но наиболее важным элементом обучения выступает анализ обратной связи, свидетельствующей о наличии или отсутствии изменений в результате обучения. Обратная связь становится наиболее важным аспектом цикла практического обучения, обеспечивая объединение внешних и внутренних

факторов эффективной деятельности. Как показывают современные авторы, именно обратная связь стимулирует развитие взаимодействия, особое внимание к которому привлечено в рамках когнитивного менеджмента и менеджмента знаний.

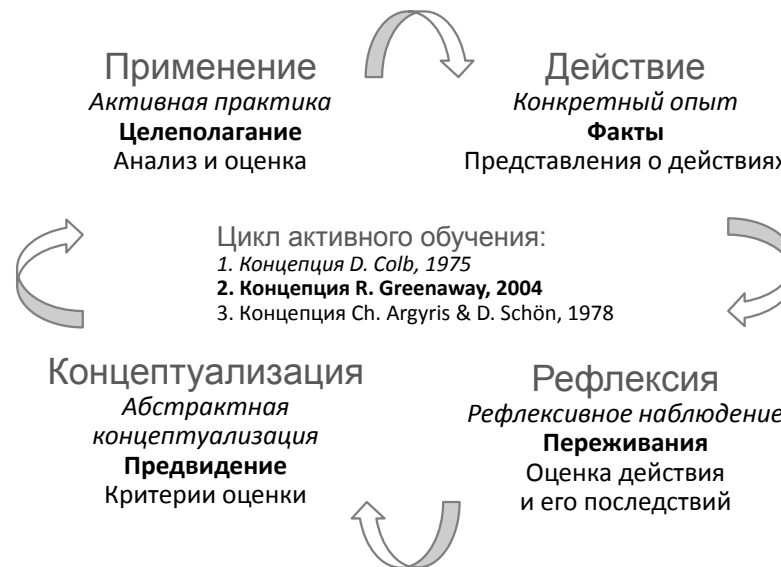


Рис. 30. Цикл активного обучения (Batista E., 2007)

Представления о «двойном цикле», развитые впоследствии как идеи вторичного обучения и тройного цикла (deutero-learning), очень важны для понимания того, как могут быть построены программы развития управленческих компетенций. Идея «двойного цикла» помогает определить, какую именно роль играет обращение менеджера к собственному управленческому опыту. Рефлексия собственной управленческой деятельности может помочь преодолению когнитивного разрыва между имеющимися моделями поведения и новыми концептами, формируемыми в процессе управленческого обучения. Менеджеры всех уровней постоянно обращают внимание на то, что в их системе представлений «как в жизни» и «как в учебнике» — принципиально разные карти-

ны (Кудрявцева Е. И., 2008). Именно поэтому на первом этапе построения индивидуально значимой модели управленческих компетенций важно, чтобы менеджеры увидели, как их собственный опыт не просто иллюстрирует идею компетенций, а по своей структуре и содержанию соответствует конкретной модели компетенций.

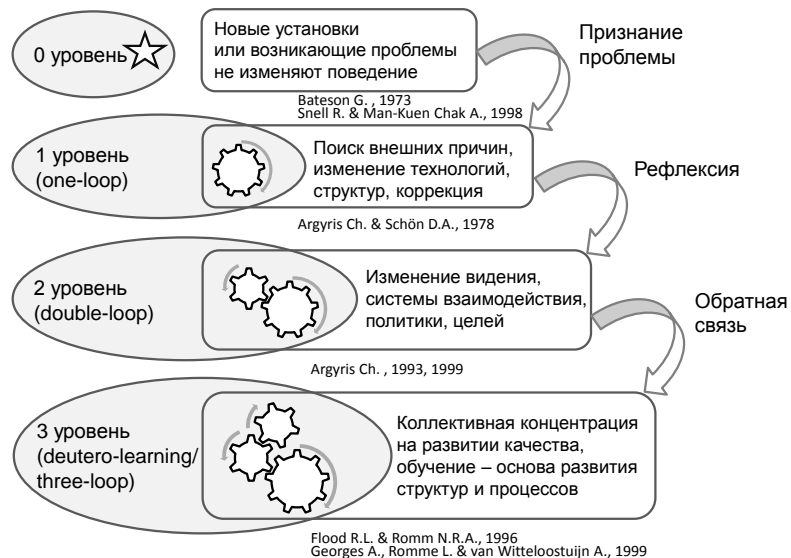


Рис. 31. Развитие системы организационного обучения

Согласно модели цикла практического обучения, первый этап соответствующей работы — сбор фактов или структурирование опыта. На этом этапе имеющиеся представления о собственной деятельности не могут быть изменены, так как они находятся под защитой механизмов когнитивной инерции. Именно поэтому простое информирование о модели компетенций, ее структуре, рассмотрении детального содержания компетенций, предложенных для этой модели, не являются достаточными факторами когнитивного влияния. В этом случае в качестве наиболее эффективного механизма выступает ролевая инвер-

сия — превращение менеджеров на время из исполнителей в заказчиков управленческой деятельности.

Наиболее простым упражнением, способствующим такому преобразованию, выступает формирование списка поведенческих проявлений руководителей, которых сами менеджеры считают наиболее эффективными со своей (субъективной и плохо рефлекслируемой) точки зрения. Важно подчеркнуть, что в этом упражнении значим не *образ идеального руководителя* (каким руководитель должен быть), а *образы реальных лучших руководителей*, многих из которых менеджеры наблюдали за свою профессиональную жизнь. Важно иметь в виду, что *образ лучшего руководителя* может иметь те структурные элементы, которых лишен *образ идеального руководителя*, так как любой человек, который кем-то по любым основаниям считается лучшим, имеет какие-то специфические особенности или не лишен недостатков (не является идеальным). Задача данной работы как раз и заключается в том, чтобы показать менеджерам, что их собственные представления о хорошем (эффективном) руководителе представляют собой концепт, имеющий ту же структуру, что и модель управленческих компетенций. Но простая декларация этого положения, как правило, вызывает сопротивление. Именно поэтому важно, чтобы в начале работы по рефлексии индивидуальных концептов менеджеры не испытывали давления модели компетенций.

Работа с образами реальных эффективных руководителей проходит в два шага. На первом необходимо собрать семантический континуум (long-list) описаний. Так как речь должна в конечном итоге идти о компетенциях, в начале работы по составлению описаний оговаривается ограничение, заключающееся в том, что описываться должны:

- только реальные люди, поведение которых менеджеры наблюдали самостоятельно;
- описания должны затрагивать только действия этих людей, а не их свойства или управленческие достижения;
- действия (поведенческие проявления), вносимые в список, должны быть субъективно релевантными представ-

лениям об эффективности и значимыми для субъекта, составляющего список;

□ выделение действий, попадающих в список, связано только с собственной оценкой данного руководителя как эффективного (лучшего) и не имеет отношения к тому, как его оценивали другие люди;

□ выделяемые действия не являются уникальными, они доступны для большинства людей, их можно повторить в иной ситуации.

Полученные таким образом списки действий (поведенческих индикаторов) в конце первого этапа могут быть собраны в кластеры или ранжированы в случае, если участвующих в процедуре менеджеров много (более 10 человек) и их списки объемны (общее число индикаторов для всей группы превышает 30). Также можно произвести сокращение списка на основании признаков семантической близости содержания отдельных пунктов.

Второй шаг работы по рефлексии собственных концептов управленческой эффективности заключается в совмещении элементов полученного списка с элементами модели управленческих компетенций, которая выбрана для данной организации. В зависимости от того, известна она менеджерам, участвующим в описываемой процедуре, или нет, этот этап может проходить по-разному. Наиболее эффективной является расстановка выделенных поведенческих индикаторов в соответствии с моделью управленческих компетенций, которая уже избрана для конкретной компании, но еще не применяется в практике управленческой оценки. В любом случае, индикаторы, выделенные на первом этапе, соотносятся с индикаторами предлагаемой модели управленческих компетенций на основании семантической близости. Расстановку рекомендуется делать под руководством специалиста, хорошо ориентирующегося в конкретной модели компетенций. В результате этой работы все индикаторы, значимые для менеджеров, группируются в кластеры, каждый из которых оказывается компетенцией избранной модели. Только после окончания этой работы можно приоткрыть завесу того, что

ранее было тайной, — каждому образованному кластеру дать имя, соответствующее названию компетенции.

Подобная работа покажет всем участникам, что в модели компетенций есть место всем элементам их индивидуальных концептов, и, следовательно, предлагаемая модель управленческих компетенций не вступает с ними в противоречие, а только помогает рефлексировать и систематизировать собственные представления. Именно таким образом преодолевается самое главное когнитивное препятствие при работе с моделями управленческих компетенций, эти модели оказываются принятыми, а менеджеры оказываются готовыми к дальнейшей работе.

Согласно модели практического обучения, описанные действия характеризуют в полной мере первичный цикл (*one-loop*). Следующая задача, которую необходимо решить в ходе работы по освоению модели компетенций, — перевести представления об эффективном поведении в собственную модель поведения, осуществив рефлексии не собственных представлений об эффективном управлении, а собственных действий. Наиболее простым подходом к решению этой задачи является включение менеджеров в групповую работу, направленную на разрешение актуальных для них и их компании проблем, разбор и решение управленческих кейсов, демонстрацию навыков непосредственной управленческой работы (презентаций, совещаний, делегирования и пр.). Групповая работа менеджеров, не связанных друг с другом прямыми управленческими отношениями, позволяет получить независимую обратную связь (отзыв независимого эксперта). Она не может сразу внести коррективы в собственное управленческое поведение. Ее роль заключается в ином — такая обратная связь помогает начальной рефлексии собственного поведения и тем самым способствует переходу на второй цикл практического обучения (*double-loop*).

На этом этапе важно показать сравнимость индивидуальных вариаций управленческих действий, возможность привести разнообразие конкретных способов действий к единой системе управленческих координат. С этой целью важно показать соотношение формализованных оценок (ранговая

шкала по ряду фиксированных критериев) и индивидуальных наблюдений. Для этого каждое выполняемое задание оценивается коллегами двумя способами — выставляется оценка по заранее заданным критериям и формируется список замечаний. Эта процедура может быть адресована как отдельным менеджерам, так и группам. Выполненное задание презентуется публично и оценивается другими менеджерами по заранее заданной системе критериев и оговоренной шкале. Параллельно с оценкой каждый оценивающий должен прокомментировать свою оценку, указав на те аспекты (характер решения, способ подачи), которые могут конкретизировать ее содержание. По результатам общей работы у каждого менеджера одновременно появляется возможность увидеть ранг успешности в рамках группы и получить конкретные указания на дефицитные для себя проявления. Соотношение этих двух форм оценки, полученных в одной и той же ситуации от одних и тех же экспертов, фактически невозможно обеспечить в реальной управленческой практике, где формальное оценивание (с определением ранга) и содержательные замечания часто разведены по разным форматам управленческого взаимодействия.

В начале описываемого этапа критерии, по которым оцениваются результаты менеджеров, могут быть самыми простыми и наглядными. Так, например, при оценке презентации можно строго лимитировать время и оценивать, например, количество фраз, произнесенных за это время (при этом подсчет должен вестись только по полным предложениям). Можно, наоборот, не лимитируя время выступления, сосредоточиться на количестве аргументов в пользу своей позиции — эффективнее будет тот, кто приведет большее число таких аргументов. По мере усложнения заданий или в соответствии с адаптацией менеджеров к самому факту оценивания критерии оценки должны меняться и все больше приближаться к компетенциям, включенным в заранее избранную модель. Действует тот же принцип, который уже использовался на предыдущем этапе — легко воспринимаемые начальные критерии оказываются индикаторами модели компетенций, а кластеры этих критериев — конкретными компетенциями.

Использование взаимной оценки очень важно именно в формате управленческого обучения. Как уже неоднократно указывалось выше, оценка по компетенциям требует в качестве эксперта заинтересованное лицо, заказчика компетенций. В случае же взаимной оценки заказ ограничивается зоной равного (коллегиального) взаимодействия, что очень важно в целом для управления, но не покрывает всего поля управленческих задач. Тем не менее взаимная оценка достаточно эффективна при оценке сферы «мягких» компетенций. В формате обучения (в отличие от институализированной оценки по компетенциям) на оценку не влияют дополнительные организационные факторы, а поддержка, которую готовы оказать менеджеры друг другу, скорее заключена в дифференцированной критике, в то время как при официальной оценке по компетенциям (по модели 360°) менеджеры, напротив, склонны оказывать поддержку завышением взаимных оценок.

Обратная связь в виде оценок по компетенциям, сопровождаемых перечнем конкретных замечаний, является основным результатом второго этапа работы по модели управленческих компетенций. Рефлексия собственной деятельности, в основе которой лежит принятие обратной связи, возможность получить сравнительные оценки по «мягким» управленческим компетенциям позволяет менеджерам на финальной стадии второго этапа составить план индивидуального развития. Этот план фиксирует степень рефлексии собственных достижений и дефицитов, сформулированных в терминах управленческих компетенций.

План индивидуального развития в разных компаниях имеет разную структуру. Следует тем не менее отметить, что эффективность использования плана высока только в том случае, когда все его элементы могут быть обеспечены собственным ресурсом менеджера и он может нести ответственность за выполнение всех разделов плана. Именно поэтому в план индивидуального управленческого развития следует включать такие зоны ответственности самого менеджера, как:

□ определение наиболее важной дефицитной компетенции (той, развитие которой требуется в первую очередь);

□ определение форм рутинной деятельности, в которых дефицитная компетенция требуется в первую очередь, может быть натренирована (в частности, участие в управленческих проектах, подготовка выступлений на совещаниях, принятие роли наставника и т. д.);

□ определение лиц, обратная связь от которых свидетельствует о наличии (отсутствии) данной компетенции;

□ определение собственного критерия, показывающего степень продвижения в развитии данной компетенции (например, процент положительных отзывов в структуре текущих оценок, даваемых непосредственным руководителем);

□ определение конечной цели — индивидуального достижения, которое станет возможным в случае, если компетенция окажется освоенной.

Участие различных лиц (непосредственного руководителя, специалистов службы персонала) при составлении подобного плана должно быть сведено скорее к консультированию, чем к прямому участию в формировании отдельных пунктов. Важно, чтобы менеджер изначально принял ответственность за изменения, признав их необходимость именно для себя и улучшения собственной работы. Поэтому в том случае, если в план индивидуального развития управленческих компетенций включаются корпоративно заданные мероприятия (например, участие менеджера в конкретных программах обучения), их определение для конкретного менеджера должно происходить по согласованию с ним уже после того, как остальные позиции плана будут заполнены. В этом случае легко соблюсти баланс ответственности: менеджер отвечает за выполнение собственного плана, а компания — за реализацию стандартных корпоративных процедур, в которые этот менеджер (согласно плану) должен быть включен именно в той роли, которая планом определена.

Реализация плана индивидуального развития становится третьим этапом развития управленческих компетенций. Это — самый сложный этап не только для самого менеджера, но и для компании, заявившей о компетенциях как основаниях развития собственной системы управления. Дело в том, что на этом этапе, как правило, отсутствует та концептуаль-

ная жесткость и определенность, которая помогала на предыдущих этапах каждому участнику сформировать ясные

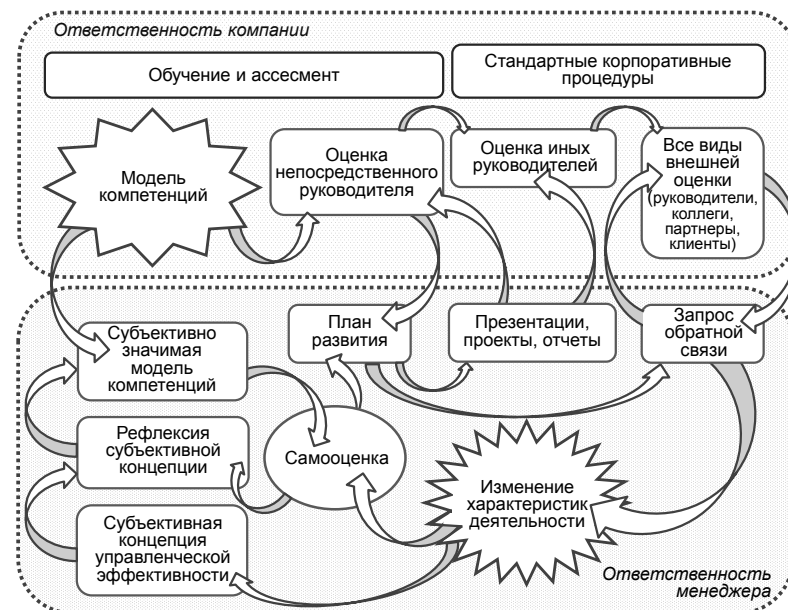


Рис. 32. Общая модель развития управленческих компетенций

представления о собственной деятельности в терминах компетенций. На этом этапе менеджер лишается преимуществ, созданных условиями обучения, ориентированными на формирование и поддержку определенных представлений об управленческой деятельности. На третьем этапе каждый менеджер возвращается в ту рабочую среду, которая оказывала до этого и будет оказывать воздействие на его позицию. Сможет ли конкретный менеджер удержать систему собственных представлений или она подвергнется существенным изменениям, зависит от того, в какой форме будет предоставляться обратная связь, и как она будет интерпретироваться. Именно на этом этапе можно увидеть, действительно ли работает механизм *double-loop*. Фактически менеджеру, ориентированному на модель компетенций, необходимо вы-

страивать взаимодействие таким образом, чтобы все заинтересованные лица начали видеть в его поведении конкретные компетенции, особенно в тех ситуациях, в которых ранее они отказывали ему в признании этих компетенций.

В организационной рутине обратная связь может быть получена в любой момент, но она станет основанием для изменений только в том случае, если будет адекватно реализована и интерпретирована. Так как другие участники организационных мероприятий не всегда были вовлечены в работы по рефлексии модели управленческих компетенций на предыдущих этапах, их индивидуальная манера давать обратную связь может быть далека от совершенства. Наиболее типичны ситуации, неоднократно описываемые практиками организационной коммуникации (*Kreps G. L., 1990; Miller K., 1999; Lesikar R. V., 2000*) как трудности или ошибки коммуникативного управленческого воздействия. К ним можно отнести:

- несвоевременность обратной связи, тенденцию к накоплению и аккумуляции мнения, отсутствие привязки обратной связи к конкретной ситуации;

- неадекватные обобщения и усиления, негативно сказывающиеся не только на критической оценке, но и на положительной, так как разрушается вера в ее искренность;

- нарушение принципа конфиденциальности, публичность негативной оценки, не предполагающая готовность к ее получению;

- неадекватность сравнительной оценки из-за несоответствия сравнительного критерия оценки действий и критерия сходства/различия ситуаций.

Система представлений, на которую ориентируются авторы обратной связи, влияет на ее характер. *Когнитивная инерция*, выраженная в особой манере оценки действий других людей, связана с действием нескольких факторов. В целом они уже проанализированы в предшествующей главе, а их обобщенный список обнаружен в публикации *J. K. Van Leuven (Leuven van J. K., 2000)*, который говорит о четырех факторах, в целом влияющих на характер организационной коммуникации:

- рабочая среда — неопределенность, характер организационной рутины, особенности взаимодействия и организации работы;

- организационная культура — устойчивая система представлений, поддерживаемая традицией и ритуалами;

- индивидуальные возможности — доступность непосредственного участия в организационных процедурах и готовность к работе с информацией;

- мотивация — способность превращать информацию в инструмент достижения организационных целей.

Несомненно, указанные факторы оказывают сильное давление на управленческое взаимодействие, особенно — в режиме управленческой обратной связи, когда более опытные или более статусные руководители имеют возможность дать оценку управленческим действиям своих младших коллег. Тем не менее указанные факторы можно расценивать не как препятствия, а как условия разворачивания управленческих компетенций.

Решить проблему *когнитивной инерции* лиц, дающих обратную связь, возможно двумя путями. Первый из них — создание дополнительного аппарата сопровождения на третьем этапе работы по развитию управленческих компетенций. Это — зона ответственности службы управления персоналом, которая готовит особый инструментарий оценочного сопровождения стандартных корпоративных мероприятий. Так, например, в любой организации существуют особые органы управления — технический или маркетинговый совет, которые определяют политику организации в той или иной области. На заседаниях этих органов часто выступают руководители подразделений и групп с отчетами или докладами о перспективах, предложениях, анализе ситуации. Это наиболее эффективная площадка получения обратной связи с точки зрения системы управления персоналом, так как в одном месте и в одно время собираются заказчики управленческих решений — руководители высшего звена, для которых любое выступление нижестоящих руководителей представляет собой не что иное как описание созданного управленческого продукта — результатов деятельности или моделей этих ре-

зультатов. Именно для таких ситуаций может быть разработан специальный оценочный лист, позволяющий зафиксировать оценки по тем индикаторам компетенций, которые в наибольшей степени могут проявляться при выступлении — начиная с проявлений стратегического или системного мышления и заканчивая умением ясно излагать позицию при презентации. Если каждое мероприятие будет снабжено такими инструментами экспресс-оценки, обратная связь станет регулярной.

Однако многие современные практики отмечают, что регулярность формализованной обратной связи не снимает всех проблем развития конструктивных представлений об управленческом поведении и не всегда дает ясные ориентиры для менеджеров, стремящихся к развитию собственной управленческой эффективности. Ведь для менеджера очень важна не сама оценка, а ее обоснование, которое трудно выявить, опираясь на формализованную систему. Поэтому наиболее эффективен второй путь — активный запрос обратной связи со стороны самого менеджера. Он должен стать инициатором получения отзывов о своих действиях. Имея представления о модели управленческих компетенций, выбрав самостоятельно направление собственного развития, определив ситуации, в которых наиболее ярко проявляется потребность в той или иной характеристике управленческих действий, менеджер задает направленные вопросы заказчикам своей деятельности. Запрос содержательной обратной связи важен, прежде всего, как подтверждение готовности принять ответственность за собственное развитие.

Для того чтобы получить обратную связь, необходимо задать конкретный вопрос. Именно содержание вопроса приведет к тому, насколько полученная обратная связь будет воспринята, как она будет интерпретирована и повлияет ли на представления менеджера о собственных действиях. Именно поэтому практики организационной коммуникации обращают внимание на соблюдение нескольких правил формулирования запроса:

- обратную связь желательно получить сразу по окончании мероприятия;

- необходимо избегать общих формулировок («Как я выступил?», «Понравилась ли моя презентация?»);

- вопрос должен касаться цели, которую преследовал сам менеджер («Смог ли я донести отличие моего предложения от существующей практики?», «Насколько понятна идея нашего проекта?»);

- рекомендации можно получить только в случае, когда заранее задан предмет обсуждения («Какие моменты необходимо усилить: аргументы, логику выводов, примеры?», «Что показалось слабой стороной предложения?»).

Сами вопросы, частота обращения к различным экспертам, готовность изменить собственные действия в соответствии с содержанием обратной связи представляют собой не только проявления готовности следования конкретной модели компетенций как модели собственной деятельности, но и являются формой *когнитивного воздействия* на всех участников управленческих процессов. Активный запрос обратной связи заставляет заказчиков деятельности рефлексировать собственные впечатления, более четко формулировать запрос и продвигаться в направлении дифференцированных содержательных оценок, основанных на фактических данных. Запрос обратной связи и оценка по компетенциям становятся взаимоусиливающимися процессами, в которые можно вовлечь все большее число участников вне зависимости от того, были ли они задействованы на предыдущих этапах работы с управленческими компетенциями. Появляется возможность перехода организации на следующий уровень организационного обучения — *deutero-learning*, а сама обратная связь становится механизмом развития.

Если пройден путь, описанный выше, механизмы и инструменты оценки по компетенциям становятся элементами ежедневной организационной практики и уже не воспринимаются как специальные мероприятия. Отдельные менеджеры и организация в целом переходят на четвертый этап цикла активного обучения, при котором реальная практика и ее постоянная оценка выступают как основание принятия решений и планирования изменений. В целом для того, чтобы произошло принятие модели компетенций как основы оценки

эффективности управленческих действий, необходимо соблюдение нескольких условий:

- развитие персональных когнитивных моделей эффективного управленческого поведения;
- обучение принятию обратной связи;
- формирование когнитивных моделей личной эффективности в категориях компетенций;
- создание управленческих продуктов, актуальных для компании, с целью гарантированного получения обратной связи не только от непосредственного руководителя, но и от топ-менеджмента компании.

Очевидно, что эти условия представляют собой пересечение зон ответственности компании и самого менеджера. Однако практика показывает, что даже в том случае, если компания не создает соответствующую систему как управленческий механизм, она все равно будет создана усилиями тех менеджеров, которые заинтересованы в развитии компании как площадки реализации собственных амбиций. Модель управленческих компетенций только помогает аккумулировать эту интенцию и организовать условия для ее более четкой рефлексии.

4.4. Эффективность в модели agile

Активность одних менеджеров при формировании и применении «доморощенных» моделей управленческих компетенций и сопротивление других, сталкивающихся с решительным воздействием служб управления человеческими ресурсами, внедряющими конкретную модель компетенций как инструмент оценки и принятия кадровых решений, показывает, как современная практика менеджмента обостряет противостояние между идеей добровольной *когнитивной интеграции* и жесткими процедурами *когнитивного форматирования*, олицетворенными корпоративными стандартами. Менеджеры сопротивляются не столько самой идее компетенций, сколько тому, что они не могут оказать воздействие на ее реализацию в конкретной компании. Именно этот аспект и оказывается источником конфликта между формальной и содержательной стороной любого направления когни-

тивного менеджмента. Модели компетенций, как и иные когнитивные опоры рефлексии деятельности, имеют смысл только в том случае, если не порождают дополнительную *информационную тревожность* (Wurman R. S., 1990), — состояние, при котором новые сведения не дают оснований для развития нового понимания. Анализ вопросов использования моделей компетенций как когнитивных опор в индивидуальном и совместном развитии управленческого понимания привел к выводу о том, что способ реализации идеи компетенций в конкретной организации может ясно и наглядно показать, действительно ли происходит движение в зоне когнитивного менеджмента, или его подменили системой организационных процедур старого управленческого толка. В том случае, если работа в организации по модели компетенции удовлетворяет условиям прозрачности и добровольности участия, она принесет свои позитивные плоды. Как и все остальные проявления когнитивного менеджмента, использование модели компетенций, создание различных организационных процедур ее продвижения и применения пронизаны одной целью — позитивное движение по изменению представлений менеджеров о своей позиции в организации, своих реальных возможностях и собственной ответственности.

Когнитивный менеджмент растворяет границы прежних устойчивых управленческих конструктов и показывает, что каждый сотрудник организации может стать успешным в том случае, если поймет:

- кто является заказчиком его ежедневной деятельности;
- в чем заключается тот продукт, который необходим именно этому заказчику;
- каким образом возможно получить обратную связь от заказчика в процессе производства продукта, чтобы сократить издержки на некачественную работу;
- какие критерии покажут, что происходит развитие (позитивные изменения), свидетельствующее об эффективности работы.

Модель компетенций — удобная отправная точка в поиске ответов на эти вопросы. Однако если эти вопросы менеджер не задает себе сам, никакие процедуры оценки по компетен-

циям или иные технологии когнитивного менеджмента не приведут к позитивным организационным изменениям.

Ключом, открывающим двери эффективности компетентного подхода и всего когнитивного менеджмента, является принцип добровольного вовлечения сотрудников организации в обсуждение проблем. Практики управления человеческими ресурсами, активно работающие в направлении когнитивного менеджмента и использующие идею компетенций, уже несколько лет показывают, в чем состоит основной тренд развития актуального менеджмента и почему вопросы обнаружения когнитивных опор деятельности менеджеров становятся ключевыми. Направление, которое развивают в основном практики, которое еще не попало в учебники по менеджменту, называется *agile-management* (Addleson M., 2011). Это направление зародилось благодаря интенсивному внедрению новых компьютерных технологий в менеджмент вообще и особенно — в управление человеческими ресурсами. Именно специалисты по компьютерным технологиям обнаружили, что многие проблемы, которые решаются бюрократическими рутинными процедурами, можно легко разрешить, создавая технологии формирования и использования баз данных и электронных отчетов. Новое поколение специалистов, вторгшееся в устойчивое пространство менеджмента, внесло в него не только свои технологии, но и свои подходы, среди которых — идея *agile*: легкость и гибкость, достигаемая привлечением всех желающих к участию в разрешении организационных проблем. Внедрение телекоммуникаций позволило изменить организационную среду, практически полностью сняв барьеры, разделяющие людей в традиционных организациях, — подразделения, статусы, территории. Вовлеченность сотрудников теперь легко измерить — стоит только сформировать внутреннюю сеть и оценить, какие запросы формулируют сотрудники, какие темы их интересуют, какими сведениями они хотели бы воспользоваться. Добровольный интерес позволяет каждому проявить и реализовать свою позицию и тем самым и показать другим, и самому обнаружить, насколько его деятельность совпадает с тем, что называется компетенциями.

Современные исследования показывают, что когнитивный менеджмент во всех своих проявлениях — и как новые системы обмена знаниями и как системы обратной связи и взаимной заинтересованной оценки — зависит от того, может ли компания создать на своей основе *понимающую сеть* (Baladi P., 1999). *Понимающая сеть* — это и есть менеджмент в стиле *agile*, где информация быстро аккумулируется, оценивается, развивается и применяется, где каждый готов поставить себя в позицию исполнителя в то время, когда обращение сформулировано без персонификации (как в любой социальной сети). Готовность включиться в реализацию чужого запроса, активность, направляемая на развитие конструктивного взаимодействия, стремление поделиться своими идеями, предложениями и находками — вот основные проявления *agile* в условиях не только современной организации, но и общества в целом. *Agile* — это гибкость, пластичность, легкость структуры, поддерживающей любой процесс. Это — способность включиться в решение задачи в тот момент, когда есть неудовлетворенный запрос, это готовность активно поиска такого запроса.

Stive Denning (Denning St., 2011) перечисляет основные направления развития *agile*, и список этих направлений (или факторов) оказывается корреспондирующим перечням «мягких» компетенций. St. Denning к ним причисляет такие как:

- изменение приоритета от зарабатывания денег на удовлетворение интересов заказчика;
- смещение фокуса внимания с вопросов стоимости на вопросы ценностей;
- превращение руководителей из контролеров в помогающих и поддерживающих развитие других;
- изменение организационных коммуникаций от режима команд к практике диалога;
- изменение процедур с бюрократической модели к взаимодействию.

В логике управленческих компетенций эти пять изменений звучали бы как четыре (две последние объединяются в одну) ключевых компетенции, включенные практически во все модели управленческих компетенций, следующим образом:

- ориентация на клиента;
- фокус на других людях;
- не-директивное управление;
- взаимодействие с подчиненными.

Как и в идеологии моделирования управленческих компетенций, идеи *agile* в трактовке *St. Denning* — это особая векторная модель, реализация которой будет способствовать развитию организаций только в том случае, если изменения будут касаться всех компонентов модели одновременно. Невозможно развиваться в одном направлении в ущерб другим, сразу же возникнут проблемы, так как заказчики деятельности (коллеги, клиенты, руководители) сразу же обнаружат неудобство пользования ее результатами.

Объяснения, которые даются активными промоутерами *agile*-менеджмента, наглядно демонстрируют, что и эта, новейшая, вариация менеджмента мгновенно порождает или актуализирует особые управленческие метафоры, в буквальном смысле способствующие изменению фокуса внимания менеджеров, работающих в самых разнообразных сферах. Наиболее популярной стала метафора калейдоскопа, показывающая, как именно и за счет чего смещается фокус внимания современных менеджеров (*Bono de E. & Heller R., 2006*). Авторы, распространяющие данную метафору, объясняют, что менеджмент прежних лет представлял собой работу по использованию двух инструментов — телескопа и микроскопа. «Телескоп менеджмента» позволяет увидеть далекое и большое, прежде всего — за счет применения различных аналитических методик. Так появляются видение и стратегия. «Микроскоп менеджмента» — инструмент детального рассмотрения невидимых обычным взором явлений. Это — та же аналитика, но направленная внутрь одного явления, позволяющая обнаружить его структуру и оказать влияние на микроуровне. В условиях современного менеджмента эти инструменты управленческого мышления не могут эффективно работать, так как предполагают выключение поля наблюдения из широкого контекста и сосредоточение на том, что сам менеджер понимает как свою задачу. Основной метафорой актуального менеджмента должна стать метафора калейдо-

скопа, в котором каждый может увидеть новое — все зависит от ракурса. Калейдоскоп позволяет соединить ранее не соединимое и обнаружить новый смысл в том, что недавно казалось разрозненными явлениями. Калейдоскоп — возможность создания «текста из контекста», возможность использовать все, что есть под рукой, для получения нового и одобряемого результата. Как и прежде, введение новой метафоры закрепляет новое управленческое видение, придает ему институализацию ровно в том объеме, который достаточен для распространения идеи.

Как показывает *St. Denning (Denning St., 2011)*, новые направления и способы развития эффективности современных предприятий создают совсем не те люди, которые по статусу должны этим заниматься. Блокирование их активности со стороны формальных структур и процедур оказывает самое большое препятствие развитию эффективности деятельности. Почему *agile*-подход родился в среде ИТ-специалистов? Потому что они в яркой, концентрированной форме столкнулись с тем, что является основой любой профессиональной деятельности. Они должны были показать, что их продукты, природа которых не очень понятна не-специалистам, могут принести пользу всем, вне зависимости от того, каким именно профессиональным функционалом владеет тот или иной специалист — финансами, продажами, управлением персоналом, поставками, складом и т. д. Оказавшись перед необходимостью предложить готовый результат тем, кто не понимает процесса его получения, специалисты в области ИТ технологий решили задачу, которая важна для всего менеджмента, — они поняли, что ориентация на непрофессиональный («неграмотный» с их точки зрения) запрос клиента помогает создать не «лучший», а адекватный продукт, и только в этом случае ИТ технологии перестанут восприниматься всеми представителями иных профессиональных направлений как чужеродные, сложные и отнимающие временной и иной ресурс. Клиентская удовлетворенность и компетенции менеджеров, ориентированные на построение взаимодействия с людьми, которых специалистами в данной области назвать никак нельзя, и создает базу для развития *agile*.

Agile-подход, изначально созданный разработчиками программного обеспечения, все активнее подхватывается специалистами в других областях. Основные идеи *agile* изложены в Манифесте (*Manifesto for Agile Software Development, 2001*), содержащем четыре важных заявления:

- личности и их взаимодействие важнее, чем процессы и инструменты;
- работающий продукт важнее, чем полная документация по нему;
- сотрудничество с заказчиком важнее, чем контрактные обязательства;
- реакция на изменения важнее, чем следование первоначальному плану.

Эти простые принципы оказали существенное влияние на развитие самой ИТ отрасли. Понимание потребностей клиентов, которые стали демонстрировать отдельные ИТ-специалисты, постепенно развернуло профессиональные сообщества навстречу их предложениям, заодно показав, что даже в самых сложных ситуациях взаимодействия можно оказаться полезными друг другу.

Agile-подход связан с развитием нового явления — мощного выброса в массы компьютерных технологий, которые позволяют создавать и поддерживать активность разнообразных сообществ, распространять открытые базы данных, предоставлять возможность взаимодействия без ограничений в пространстве и времени.

Основной эффект современных технологий, который должен применяться во всех направлениях развития менеджмента, — прозрачность, основной ресурс — добрая воля людей. Возможность объединения этих двух начал создает новый импульс, направленность которого и оказывается основным источником эффективности любой компании. Непосредственное взаимодействие заинтересованных людей оказывается самым сильным фактором успеха. Знания и навыки уже не могут привести к успеху, если они не разворачиваются в ситуации актуального запроса. При этом, как показывает феноменология *agile*, никакие формальные характеристики ситуации или ее участники не способствуют гарантированному

результату — он получается только в том случае, когда все участники демонстрируют готовность менять собственные представления и включать в них те элементы, которые оказываются значимыми для других.

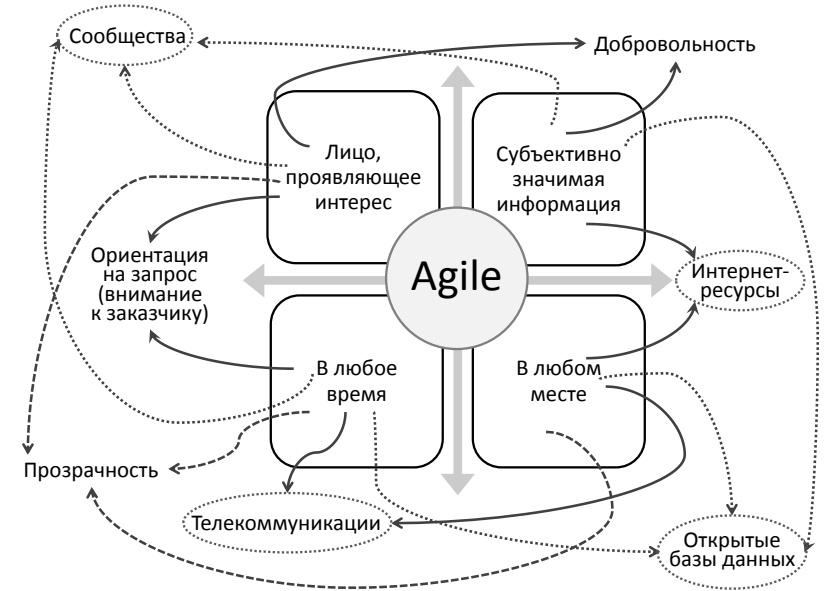


Рис. 33. Феноменология *agile*-подхода

Динамика развития различных отраслей менеджмента свидетельствует о том, что их некогда важная дифференциация (в частности, разделение менеджмента продукта и менеджмента персонала) в настоящее время выглядит весьма условной. Чем большее число и разнообразие управленческих технологий создается, чем большее число людей вовлечены в процесс управления, тем больше становится понятным, что эффективность деятельности будет связана не столько с тем, чем располагают исполнители, сколько с тем, что именно и как они понимают в процессе своей работы. Индивидуальные концепты легко подвергаются внешней критике, когда они оказываются предметом активного обсуждения, и у человека появляется возможность получить *on-line* реакцию на свои действия

или высказывания. Современные технологии организации связи и взаимодействия позволяют включить в критическую работу по пересмотру концептов огромное число людей, ранее никак не связанных между собой. Каждая позиция может быть ценной, оказавшись в центре внимания, а любое действие может быть мгновенно оценено как адекватное или нет, стоит только включиться в неограниченную сетевую коммуникацию, обеспечивающую механизм *краудсорсинга* (Howe J., 2009). Это новое социальное явление, которое ориентировано на простую идею — у сообщества всегда больше знаний и всегда более объемные представления о чем-либо, чем у отдельного человека. Готовность ориентироваться на других людей заключается не только в том, чтобы видеть в них потенциальных или реальных заказчиков собственной деятельности, но и доброжелательных соучастников.

Agile-подход и краудсорсинг — явления одного порядка, стартовавшие в среде людей (специалистов и любителей), ориентированных на современные технологии. Именно они наиболее активно показывают, что знания можно расценивать как добавленную стоимость (Morris St. & oth., 1996), но только в том случае, если они конвертированы в действия, потребность в которых рефлексирована другими людьми. Критерии эффективности менеджмента и эффективности отдельных менеджеров задаются не ими самими и могут заключаться совсем не в тех параметрах, которые менеджеры (в силу своей профессиональной специализации) считают главными. Менеджеры, лишённые возможности взаимодействия с клиентом или не понимающие, кто именно в данный момент оказывается потребителем их деятельности, лишаются оснований развития собственной эффективности. Им достаётся незавидная участь — рефлексировать не собственную деятельность как таковую, а собственную неудовлетворённость этой деятельностью. Именно в этом случае и появляются негативные, жесткие метафоры, в которых они пытаются отразить отношение как к своей работе, так и к самим себе.

Быстро меняющееся лицо менеджмента заставляет всех участников управленческого процесса искать новые когнитивные опоры для формирования одновременно гибкого и устойчивого

понимания происходящего. *Когнитивное усилие*, которое принимают менеджеры в зоне «жестких» компетенций, позволяет им обнаружить новые решения, а *когнитивное воздействие* в зоне «мягких» компетенций — новые способы продвижения этих решений и включения других людей в их совместную реализацию. Менеджмент становится более мобильным и более размытым — прежние жесткие форматы с трудом переживаются современными участниками активного рынка. Компании, в большинстве своем ориентированные на создание новых услуг, вынуждены искать новые основания для развития собственных сотрудников, а те, в свою очередь, — новые опоры для формирования ясных представлений о том, что происходит вокруг и какую роль в этом они сами играют.

Метафоры и модели менеджмента не могут в полном объеме решить поставленные перед менеджерами задачи. Они представляют лишь отправные точки формирования собственных концепций эффективности для каждого менеджера, но благодаря современным технологическим возможностям эти концепции могут быть быстро и легко проверены, подвергнуты критике или поддержаны. Как показал проведенный выше анализ, представления о собственной и чужой эффективности оказывают существенное давление на реальные действия менеджеров, а рефлексия этих представлений помогает обнаружить не только проблемы, но и ресурсы. Ключевой ресурс современных менеджеров — собственная добрая воля, способствующая обнаружению неудовлетворенных запросов и направленная на их исполнение. Это называется компетенциями или *agile-менеджментом* — название в данном случае не имеет принципиального значения. Главное — обнаружение необходимости преобразования своих изначальных представлений и готовность их изменить в совместной работе с теми, чье мнение не так давно не казалось важным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показывает даже беглое рассмотрение проблем современного менеджмента, в нем все более отчетливо прослеживается связь между двумя важными, но многие годы раздельно рассматриваемыми сторонами — субъективными представлениями и объективным контрактом, который заключает любой, работающий по найму.

Исследование вопросов, которыми занимается когнитивный менеджмент, дает основание для вывода о том, что современные сотрудники все больше влияют на организацию именно потому, что заключают с ней не столько формальный (юридический) контракт, сколько контракт психологический, позволяющий на основании взаимных нечетко рефлексированных ожиданий оказывать содержательное давление на все, что в организации происходит. То, что называлось «человеческой стороной предприятия», перестает быть фоном или «оборотной стороной» компании, а становится ее основным лицом. Сотрудники организаций обеспечивают не только и не столько заданный извне результат (продукт), сколько формируют условия его создания — контекст, сценарий, технологию.

Современные организации становятся все менее формализованными и «материально» форматированными — появляются новые виды организационной занятости и исполнения функций, которые вообще не требуют организации рабочих мест. Компьютерная революция и развитие телекоммуникаций изменили смысл профессиональной деятельности, разрушив прежние представления о возможностях управления. В конце XX века управление деятельностью и человеческими ресурсами вышло за рамки очевидности и прямого контроля, возникли проблемы оценки эффективности процессов и результатов, которые очень трудно зафиксировать, придать им материализованную форму. Это заставило менеджмент искать новые способы развития понимания того, что называется производством, управлением, эффективностью.

Представленное выше исследование было призвано пролить свет на то, как формируется управленческое понимание. Понимание мы рассмотрели и как процесс, и как результат (когнитивный продукт), и как условие развития эффективности, и как явление, препятствующее достижению желаемой цели. Феноменология современного управления свидетельствует о том, что понимание выступает как ключевой фактор эффективности, а когнитивные модели, сформированные конкретными менеджерами, оказывают давление на содержание любых организационных процессов — управленческих, производственных, социальных.

Проблемы понимания, затронутые в данном исследовании, несомненно, не могут быть полностью разрешены в рамках тех подходов, которые описаны автором. Задача, стоявшая перед ним, скорее касается инициирования обсуждения выявленных аспектов когнитивного менеджмента. Как и в любой иной области, невозможно в рамках одного исследования получить ответ на все возникающие вопросы. Именно поэтому нельзя пока поставить точку в представлениях о некоторых важных аспектах современного когнитивного менеджмента. К ним относятся следующие.

Во-первых, это проблема индивидуальной интерпретации основных инструментов когнитивного менеджмента, таких как видение или миссия. Если видение — это образ желаемого будущего, то какие «подсказки» в оценке настоящего в него должны быть включены? Не становится ли видение видением, разрывающим связи субъекта с реальностью? Как должно быть построено видение, чтобы стать инструментом управления деятельностью? Можно ли считать миссию рефлексией мотивации, и что необходимо сделать, чтобы ее формулировка создавала динамические ориентиры?

Во-вторых, это проблема коллективной деятельности. Мы убедились в том, насколько сложно интегрируются персональные представления в общую картину деятельности организации, которая объединяет сотрудников. Как достичь реального (а не декларируемого) равенства сотрудников в создании общих представлений? Как посредством технологий когнитивного менеджмента обеспечить равное участие всех

в построении организационного знания в условиях естественного стремления участников любой социальной системы к формированию иерархии? Как сделать каждого реальным соучастником создания значимых для работы представлений?

В-третьих, это проблема лидерства. Прежние форматы менеджмента (директивный, конструктивный, креативный) создали адекватные им модели лидерства. При явных отличиях друг от друга, все модели лидерства несли в себе примат потребности в оказании воздействия — жесткого или мягкого, прямого или косвенного, призывающего или подталкивающего. Результатом воздействия считался отказ иных субъектов от прежних (самостоятельно определяемых) форм поведения (решений, действий, отношений) и следование той модели, которую задает лидер. Но когнитивный менеджмент как раз и предостерегает всех от фиксации на единственной модели, описывающей реальность. Увлеченность представлениями лидера может сковать когнитивные возможности других людей. Возможно ли лидерство в условиях когнитивного менеджмента, и если возможно, то в чем оно должно проявляться, если лидер — уже не «скачущий впереди», а «идущий вместе»?

Эти (и многие другие) вопросы остались без однозначного ответа. В этом и заключается одна из особенностей когнитивного менеджмента — не давать ответы, а порождать вопросы. Чем больше вопросов возникает, тем больше рефлексироваться «дыры понимания», тем больше возможностей у каждого предложить свой вариант оформления представлений о том, как устроена современная производительная действительность, называемая менеджментом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Бабушкин Э. В.* Архетипы идеального руководителя [Электронный ресурс] // URL: <http://hrm.ru> (дата обращения 10.02.2013).
2. *Бабушкин Э. В.* Модель компетенций рекрутера [Электронный ресурс] // URL: <http://hrm.ru> (дата обращения 10.02.2013).
3. *Бабушкин Э. В.* Портрет HR директора [Электронный ресурс] // URL: <http://hrm.ru>. (дата обращения 10.02.2013).
4. *Выготский Л. С.* Мышление и речь / под ред. и со вступит. ст. В. Колбановского. — М.; Л. : Социально-экономическое издательство, 1934.
5. *Горелова Е., Ананьева Т.* Результаты исследования моделей компетенций бизнес-консультантов в российских и западных консалтинговых компаниях 26.09.2007 [Электронный ресурс] // URL: www.podborkadrov.ru (дата обращения 10.02.2013).
6. *Кудрявцева Е. И.* Парадигма целостности психологической структуры в методологии современного менеджмента // Вестник СПбГУ. — Сер. 12. — Вып. 4. — 2008.
7. *Кудрявцева Е. И.* Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. — СПб. : СЗИ РАНХ и ГС, 2012.
8. *Мусхелишвили Н. Л., Шрейдер Ю. А.* Значение текста как внутренний образ // Вопросы психологии. — 1997. — № 3.
9. *Попова Э. Д., Стернин И. А.* Когнитивная лингвистика: учебник. — М. : АСТ Восток-Запад, 2007.
10. Результаты сравнения западной и российской моделей компетенций / Сайт компании DTH [Электронный ресурс] // URL: <http://www.detech.ru> (дата обращения 10.02.2011).
11. *Розин М., Онучин А., Стрелкова Н.* Матрицы восприятия или Как сотрудники оценивают своих коллег? // HR Times. — 2010. — № 15 (41).
12. *Чудинов А. П.* Россия в метафорическом зеркале: когнитивное исследование политической метафоры (1991—2000). — Екатеринбург : УрГПУ, 2001.
13. *Adair J.* Action-Centred Leadership. — New York, NY : McGraw-Hill, 1973.
14. *Addleson M.* Beyond Management: Taking Charge at Work. — New York, NY : Palgrave Macmillan, 2011.
15. *Alavi M. & Leidner D.* Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits // Communications of the Association for Information Systems. — 1999. — Vol. 1.
16. *Andriessen D. G.* Stuff or love? How metaphors direct our efforts to manage knowledge in organizations // Knowledge Management Research & Practice. — 2008. — № 6.
17. *Andriessen D. G.* Metaphor use in knowledge management / In Encyclopedia of knowledge Management // Schwarts D. G., Te'eny D. (Eds.). 2-th edition. — Tel-Aviv : Idea Group, 2011.

18. *Atkinson S. & Butcher D.* Trust in Managerial Relationships // SAM Advanced Management Journal. — 2003. — Vol. 68. — № 4.
19. *Argyris Ch.* Teaching Smart People How to Learn // Harvard Business Review. May-June. — 1991.
20. *Argyris Ch.* Knowledge for Action. — San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1993.
21. *Argyris Ch.* Unrecognized defenses of scholars: impact on theory and research // Organization Science. — 1996. — Vol. 7.
22. *Argyris Ch.* On Organizational Learning. 2-th edition. — London : Blackwell, 1999.
23. *Argyris Ch. & Schon M.* Theory in Practice: Increasing Professional Efficiency. — San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1974.
24. *Argyris C., Schön D. A.* Organizational Learning: A theory of action perspective. — Reading, MA : Addison-Wesley Co., 1978.
25. *Armstrong M., Stephens T. A.* Handbook Of Management And Leadership: A Guide To Managing For Results. — London : Kogan Page Publishers, 2005.
26. *Assen van M., Berg van den G., Pietersma P.* Key management models: the 60+ models every manager needs to know. 2-th edition. — Upper Saddle River, NJ : FT Press, 2009.
27. *Avolio B. J. & Chan A.* The dawning of a new era for genuine leadership development // In International Review of Industrial and Organizational Psychology / G. Hodgkinson & K. Ford (Ed.). — New York, NY : Wiley, 2008.
28. *Avolio B., Walumbwa F., & Weber T.* Leadership: Current theories, research, and future directions // Annual Review of Psychology. — 2009. — Vol. 680. — № 1.
29. *Baladi P.* Knowledge Networking and Competence Management: Ericsson Business Consulting // Business Strategy Review. — 1999. — Vol. 10. — № 4.
30. *Barney J. B.* Resource-based theories of competitive advantage // Journal of Management. — 2001. — № 17 (1).
31. *Barney J. B. & Clark D. N.* Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage. — New York, NY : Oxford University Press, 2007.
32. *Bartram D.* The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation // Journal of Applied. — 2005. — Vol. 90. — № 6.
33. *Bass B. M.* Leadership and Performance Beyond Expectations. — New York, NY : Free Press, 1985.
34. *Bass B. M. & Avolio B. J.* Improving organizational effectiveness through transformational leadership. — Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1994.
35. *Bates P., Cox A. & Robertson-Smith G.* High Performance Working: Developing a Survey Tool Evidence // Report UKSES. — 2009. — № 5.
36. *Bateson G.* Steps to an Ecology of Mind. — London : Palladin, 1973.
37. *Batista E.* Experiential Learning Cycles [Электронный ресурс] // URL: <http://www.edbatista.com> (дата обращения 10.02.2013).
38. *Batt R.* Service strategies: marketing, operations, and human resource practices / In The Oxford Handbook of Human Resource Management / P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (Eds.). — New York, NY : Oxford University Press, 2007.
39. *Baxter D., Goffin K. & Szwajkowski M.* Knowledge integration in R&D teams: An in-depth study of individual perspectives. — Delft, Netherlands : IPDMC, 2011.
40. *Becker B. E. & Huselid M. A.* High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications // Personnel and Human Resources Journal. — 1998. — Vol. 16. — № 1.
41. *Becker B. E. & Huselid M. A.* Overview: Strategic human resource management in five leading firms // Human Resource Management Journal. — 1999. — Vol. 38. — № 4.
42. *Becker B. E. & Huselid M. A.* SHRM and Job Design: Narrowing the Divide // Journal of Organizational Behavior. — 2010. — Vol. 31.
43. *Berger P. L. & Luckmann T.* The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. — Garden City, NY : Anchor Books, 1966.
44. *Berry D.* The user experience: The iceberg analogy of usability, 2000 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.ibm.com> (дата обращения 10.02.2013).
45. *Birkinshaw J.* Why is knowledge management so difficult? // Business Strategy Review. — 2001. — Vol. 12. — Issue 1.
46. *Blake R. R. & Mouton J. S.* The managerial grid. — Houston, TX : Gulf, 1964.
47. *Bono de E. & Heller R.* Agile Management [Электронный ресурс] // URL: <http://www.thinkingmanagers.com> (дата обращения 10.02.2013).
48. *Bohn R. E.* From Art to Science in Manufacturing: The Evolution of Technological Knowledge // Postprints: University of California. — 2005. — P. 808.
49. *Bourdreau A. & Couillard G.* System integration and knowledge management // Information Systems Management. — 1999. — Vol. 16. — № 4.
50. *Boyatzis R. E.* The Competent Manager. — New York, NY : John Wiley & Sons Inc., 1982.
51. *Bowen D. E. & Ostroff Ch.* Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the strength of the HRM system // Academy of Management Review. — 2004. — Vol. 29. — № 2.
52. *Bower J. & Gilbert C.* From resource allocation to strategy. — New York, NY : Oxford University Press, 2007.
53. *Bray D. W., Campbell R. J. & Grant D. L.* Formative Years in Business: A Long-term AT&T Study of Managerial Lives. — New York, NY : Wiley, 1974.
54. *Brennan L. L. & Johnson V. E.* Computer-Mediated Relationships and Trust: Managerial and Organizational Effects. — Hershey, Pennsylvania : IGI Global, 2008.
55. *Carless S.* Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader, and subordinate perspectives // Sex Roles. — 1998. — Vol. 39. — № 11–12.
56. *Carson J. B., Tesluk P. E. & Marrone J. A.* Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance // Academy of management journal. — 2007. — Vol. 50. — № 5.
57. *Cashman K.* Leadership from the Inside Out. Executive Excellence. — Provo, UT : Free press, 2001.

58. *Cavallo K. & Brienza D.* Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson The Emotional Intelligence and Leadership Study // *Europea's Journal of Psychology*. — 2006. — Vol. 10. — № 1.

59. *Chakravarthy B. S.* Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management // *The Academy of Management Review*. — 1982. — Vol. 7. — № 1.

60. *Child J. & Partridge B.* Lost Managers: Supervisors in industry and society. — Cambridge : Cambridge University Press, 1982.

61. *Cirka C. C. & Corrigan E. A.* Expanding Possibilities Through Metaphor: Breaking Biases to Improve Crisis Management // *Journal of Management Education*. — 2009. — Vol. 34. — № 2.

62. *Cohen A.* An examination of relationship between work commitment and nonwork domains // *Human Relations*. — 1995. — Vol. 48. — № 3.

63. *Collins J. C.* Good to great: Why some companies make the leap and others don't. — New York, NY : Harper Business Press, — 2001.

64. Competence in the Learning Society // In Competence in the Learning Society / Raven J., & Stephenson J. (Eds.). — New York, NY : Peter Lang, 2001.

65. *Coutu D.* Rebuilding Trust: Why Capping Salaries Isn't Enough // *Harvard Business Review*. — 2009. — № 5.

66. *Covey S. R.* The Seven Habits of Highly Effective People. — New York, NY : Simon & Schuster, 1990.

67. *Covey S. R.* The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness. — New York, NY : Simon & Schuster, 2004.

68. *Csikszentmihalyi M.* Implications of a systems perspective for the study of creativity // In *Handbook of Creativity* / R. J. Sternberg (Ed.). — Cambridge : Cambridge University Press, 1999.

69. *Currall S. C. & Judge T. A.* Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons // *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. — 1995. — Vol. 64. — № 2.

70. *Davenport T. & Prusak L.* Working Knowledge. — Boston, MA : Harvard Business School Press, 1997.

71. *Davis G. F.* Job design meets organizational sociology // *Journal of Organizational Behavior*. — 2010. — Vol. 31.

72. *Dayan M., Benedetto di A. C. & Colak M.* Managerial trust in new product development projects: its antecedents and consequences // *R&D Management*. — 2009. — Vol. 39. — № 1.

73. *Dayton D.* Communicating quality: the social construction of management and leadership. — Mason, OH : ALEF Consulting, 2011.

74. *Deming W. E.* The New Economics for Industry, Government, Education. 2-th edition. — London : MIT Press, 2000.

75. *Denning St.* The Reinvention of Management // *Strategy & Leadership*. — 2011. — Vol. 39. — № 2—3.

76. *Drucker P.* The post capitalist executive // In *Management in a Time of Great Change* / Drucker P. E. (Ed.). — New York, NY : Penguin Press, 1995.

77. *Drucker P.* Management Challenges for XXI century. — New York, NY : Harper Business Press, 2001.

78. *Durgin T.* Implementing a Successful Competency Model. — New York, NY : Human Capital Institute, 2006.

79. *Elle K.* Metaphorical Management: Using Intuition and Creativity as a Guiding Mechanism for Complex Systems. — Springer, 2012.

80. *Eppler M. J.* A guide to essential Models for knowledge Workers. — Gallen, Switzerland : University of St. Gallen, 2000.

81. *Eppler M. J.* A comparison between concept maps, mind maps, conceptual diagrams, and visual metaphors as complementary tools for knowledge construction and sharing // *Information Visualization*. — 2006. — Vol. 5.

82. *Ergeneli A., Ari G. S. & Metin S.* Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers // *Journal of Business Research*. — 2007. — № 60.

83. *Fallesen J. J. & Reichard R. J.* Leadership competencies: Building a foundation for Army leader development / Symposium presentation at SIOP, Los Angeles, CA, 2005 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.cgu.edu> (дата обращения 10.02.2013).

84. *Fenley A.* Models, styles and metaphors: understanding the management of discipline // *Employee Relations*. — 1998. — Vol. 20. — Iss. 4.

85. *Fiedler F. E.* A Theory of Leadership Effectiveness. — New York, NY : McGraw-Hill, 1967.

86. *Finkelstein S. & Hambrick D. C.* Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects 011 Organizations. — St Paul, MN : West, 1996.

87. *Flanagan J. C.* The critical incident technique // *Psychological Bulletin*. — 1954. — Vol. 51. — № 4.

88. *Flood R. L. & Romm N. R. A.* Diversity Management: Triple Loop Learning. — Chichester, UK : Wiley, 1996.

89. *Foster R. & Kaplan S.* Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market And How to Successfully Transform Them. — New York, NY : Broadway Business, 2001.

90. *Freemantle D.* Integrity and credibility for management success // *Executive Development*. — 1991. — Vol. 4. — № 2.

91. *Fuda P. & Badham R.* Fire, Snowball, Mask, Movie: How Leaders Spark and Sustain Change // *Garvard Business Review*. — 2011. — № 11.

92. *Galup S., Dattero R. & Hicks R.* The Enterprise Knowledge Dictionary // *Knowledge Management Research and Practice*. — 2003. — Vol. 1 — № 1.

93. *Gardner H.* Leadership: A Cognitive Perspective // *SAIS Review*. — 1996. — Vol. 16. — № 2.

94. *Georges A., Romme L. & van Witteloostuijn A.* Circular organizing and triple loop learning // *Journal of Organizational Change Management*. — 1999. — Vol. 12. — № 5.

95. *Goffin K. & Koners U.* Tacit Knowledge, Lessons Learnt, and New Product Development // *Journal of Product Innovation Management*. — 2011. — Vol. 28.

96. *Goleman D.* Emotional Intelligence — New York, NY : Bantam Books, 1995.

97. *Goleman D., Boyatzis R. & McKee A.* Primal leadership: The hidden driver of great performance // *Harvard Business Review*. — 2001. — Vol. 79. — № 12.

98. Gómez J.-C. Reuniting physical and social cognition in development // *Developmental Science*. — 2001. — Vol. 4. — № 4.
99. Gonzalez G. Shifting Capital: New Management and the Bodily Metaphors of Spiritual Capitalism // *Journal for the Theory of Social Behavior*. — 2012. April.
100. Greenway R. Reviewing Skills Training: Experiential Learning articles and critiques of David Kolb's theory [Электронный ресурс] // URL: <http://www.reviewing.co.uk/research/experiential.learning.htm#2> (дата обращения 10.02.2013).
101. Gummesson E. *Qualitative Methods in Management Research*. — London, GB : Sage Publications, 1991.
102. Hansen M. T., Nohria N. & Tierney T. What's your strategy for managing knowledge? // *Harvard Business Review*. — 1999. — № 77 (2).
103. Hambrick D. E. & Mason P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers // *Academy Management Review*. — 1984. — № 9.
104. Hamilton N. Competency models and the «new normal» market // *Minnesota Lawyer*. — 2011. April, 18.
105. Harding N. *The Social Construction of Management*. — London, GB : Routledge, 2003.
106. Hayton J. C. & Kelley D. A competency based framework for promoting corporate entrepreneurship // *Human Resource Management*. — 2006. — № 45 (3).
107. Henry J. *Organizational Change Processes*. — Warwick, UK : British Psychological Society Annual Conference, 1998.
108. Hersey P. & Blanchard K. H. *Management of Organizational Behaviour*. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1977.
109. Hewle R. *The Cognitive Leader: Building Winning Organizations through Knowledge Leadership*. — Lanham, MD : R&L Education, 2005.
110. Hics R. C., Dattero R. & Galup R. S. A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea // *Journal of Knowledge Management*. — 2007. — Vol. 11. — № 1.
111. Hirsh W. Career development for knoweledge workers: Fasing the challenge. — University of Sussecs, UK : Institute for Employment studies, 2006.
112. Hodgkinson G. Ph. *Images of Competitive Space: A study in Managerial and Organizational Strategic Cognition*. — Basingstoke, UK : Palgrave Macmillan, 2005.
113. Hodgkinson G. Ph. & Sparrow P. R. *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process (Managing Work and Organizations)*. — Philadelphia, PL : Open University Press, 2002.
114. Hooff B. V. D. & Huysman M. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches // *Information and Management*. — 2009. — Vol. 46 (1).
115. Holmström P. *Metaphors we organize by Management, 2007* [Электронный ресурс] // URL: <http://www.managementunplugged.com> (дата обращения 10.02.2013).
116. House R. J. A path-goal theory of leadership effectiveness. // *Administrative Science Quarterly*. — 1971. — Vol. 3. — № 16.
117. House R. J., Dorfman P. W., Hanges P. J., Javidan Mansour, Ruiz-Quintanilla S. A. & Dickson M. *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE: Advances in Global Leadership*. — Greenwich, Ct. : JAI Press, 1999. — Vol. 1.
118. Howe J. *Crowdsourcing: Why the power of the crowd is driving the future of business*. — New York, NY : Three Rivers Press, 2009.
119. Huselid M. A. & Becker B. E. Bridging Micro and Macro Domains: Workforce Differentiation and Strategic Human Resource Management // *Journal of Management*. — 2011. — Vol. 37. — № 2.
120. ILM: Index of Leadership Trust, 2010 / Institute of Leadership & Management [Электронный ресурс] // URL: <http://www.i-l-m.com/downloads> (дата обращения 10.02.2013).
121. ILM: Index of Leadership Trust, 2011 / Institute of Leadership & Management [Электронный ресурс] // URL: <http://www.i-l-m.com/downloads> (дата обращения 10.02.2013).
122. Inkson K. Images of career: Nine key metaphors // *Journal of Vocational Behavior*. — 2004. — № 65.
123. Jacobs Ch. S. Leading minds instead of managing behavior // *Leadership*. — 2011. — № 1.
124. Jacson P. & Clobas J. Building knowledge in projects: A practical application of social constructivism to information systems development // *International journal of project management*. — 2008. — Vol. 26.
125. Jasimuddin S. M. Exploring knowledge transfer mechanisms: the case of a UK-based group within a high-tech global corporation // *International Journal of Information Management*. — 2007. — Vol. 27 (4).
126. Kaplan R. S & Norton D. P. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. — Boston, MA : Harvard Business School Press, 2004.
127. Kantner J. Knowledge management, practically speaking' // *Information Systems Management*. — 1999. — Vol. 16. — № 4.
128. Katzenbach J. & Smith D. *The Wisdom of Teams*. — New York, NY : Harper Business, 1994.
129. Kelly G. A. *The psychology of personal constructs. V. 1 : A theory of personality*. — New York, NY : Norton, 1955.
130. Kirchmeyer C. Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses // *Human Relations*. — 1995. — Vol. 48. — № 5.
131. Klemp G. Leadership Competencies: Putting It All Together [Электронный ресурс] // URL: <http://www.cambriaconsulting.com> (дата обращения 10.02.2013).
132. Kluger A. N. & de Nisi A. The effects of feedback interventions on performance: An historical review, a meta-analysis and preliminary feedback intervention theory // *Psychological Bulletin*. — 1996. — Vol. 119.
133. Kocolowski M. D. Shared Leadership: Is it Time for a Change? // *Emerging Leadership Journeys*. — 2010. — Vol. 3. — Iss. 1.
134. Kolb D. A., Fry R. *Toward an applied theory of experiential learning* // *In Theories of Group Process / C. Cooper (Ed.)*. — London : John Wiley, 1975.

135. *Kreps G. L.* Organizational communication: Theory and practice. 2-th edition. — New York, NY : Longman, 1990.
136. *Lado A. A. & Wilson M. C.* Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective // *Academy of Management Review*. — 1994. — Vol. 19. — № 4.
137. *Lawler E. E. & Ledford G. E.* A skill based approach to human resource management // *European Management Journal*. — 1992. — Vol. 10. — № 4.
138. Leonardo da Vinci for vocational education and training [Электронный ресурс] // URL: http://www.ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/ldv_en.htm (дата обращения 10.02.2013).
139. *Lesikar R. V.* Business communication / In Stoner J. A. (Ed.) *Management*. 6-th edition. — New Delhi : Prentice-Hall, 2000.
140. *Leuven van J. K.* Four Organizational Communication Variables For Assessing Communication Effectiveness [Электронный ресурс] // URL: [www Lamar.colostate.edu](http://www.Lamar.colostate.edu) (дата обращения 10.02.2013).
141. *Lewin K., Lippitt R. & White R. K.* Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates // *Journal of Social Psychology*. — 1939. — № 10.
142. *Lock A. & Strong T.* Social Constructionism: Sources and Stirrings in Theory and Practice. — London : Routledge, 2003.
143. *Lombardo M. M. & Eichinger R. W.* The Leadership Machine. — The leadership machine: Architecture to develop leaders for any future. 3-th edition. — Minneapolis, MS : Lominger International: A Korn/Ferry Company, 2002.
144. *Lord R. G. & Brown B. R.* Leadership Processes and Follower Self-Identity. — Hillsdale, NJ : Erlbaum, 2004.
145. *Luft J. & Ingham H.* The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness // In *Proceedings of the western training laboratory in group development*. — Los Angeles, CA : UCLA, 1955.
146. *Mabey Ch. & Iles P.* Managing learning The Open University. — London : Thomson business press, 1994.
147. *Maccoby M.* Understanding the Difference Between Management and Leadership // *Research Technology Management*. — 2000. — Vol. 43. — № 1.
148. *Mahlitta J.* Smarten up! // *Computer world*. — 1996. — Vol. 29. — № 23.
149. Management Metaphors. The Management Channel, 2012 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.themanagementchannel.co.uk> (дата обращения 10.02.2013).
150. Manifesto for Agile Software Development, 2001 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.agilemanifesto.org> (дата обращения 10.02.2013).
151. *Marchington M. & Wilkinson A.* Human Resource Management at Work. — London : CIPD, 2008.
152. *Marx K.* Das Kapital: Kritik der politischen Ökonomie. Erster Band Buch I: Der Produktionsprozeß des Kapitals. — Tarnau : Wilhelm Wolff, 1867.
153. *Mayer R. C., Davis J. H. & Schoorman F. D.* An integrative model of organizational trust; Past, Present, and Future // *Academy of Management Review*. — 2007. — № 32.
154. *Mayo E.* The Human Problems of an Industrial Civilization. — London : Routledge, 2003.
155. *Maurer T. J. & Lippstreu M.* Differentiating Motivation to Lead from Motivation to Develop Leadership Capability: Relevance of «Born Made» Beliefs. — Honolulu, HI : Academy of Management, 2005.
156. *McCall M. W., Lombardo M. M. & Usher C. J.* Diagnosing management development needs: An instrument based on how managers develop // *Journal of management*. — 1989. — Vol. 15.
157. *McClelland D. C.* Testing for competence rather than for «intelligence» // *American Psychologist*. — 1973. — Vol. 28. — № 1.
158. *McClelland D. C.* Identifying Competencies with Behavioral Event Interviews // *Psychological Science*. — 1998. — Vol. 9. — № 5.
159. *McCowan R. A., Bowen U., Huselid M. A. & Becker B. E.* Strategic human resource management at Herman Miller // *Human Resource Management Journal*. — 1999. — Vol. 38. — № 4.
160. *McGregor D.* The human side of enterprise. — New York : McGraw-Hill, 1960.
161. *McGregor J. & Tweed D.* Gender and managerial competence: support for theories of androgyny? // *Women In Management Review*. — 2001. — Vol. 16. — Iss. 6.
162. *Metaphors We Lead By: Understanding Leadership in the Real World / Alvesson M., Spicer A. (Eds.).* — London : Routledge, 2010.
163. *Meyer J.-A. & Grun-dei J.* Akzeptanz visueller Informationsdarstellung im Management // *JFB Journal für Betriebswirtschaftslehre*. — 1995. — № 5—6.
164. *Miller K.* Organizational communication: Approaches and process. 2nd ed. — Belmont, CA : Wadsworth, 1999.
165. *Milne P.* The People Skills Revolution: A Step by Step Approach to Developing Sophisticated People Skills. — Enfield, UK : Global Professional Publishing, 2012.
166. *Mintzberg H.* Third generation management development // *Training and Development*. — 2004. — Vol. 58. — Iss. 3.
167. *Morgan G.* Images of Organization. — Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 1996.
168. *Morris Sh. S., Wright P. M., Trevor J., Stiles Ph., Stahl G. K., Snell S., Paauwe J. & Farndale E.* Global challenges to replicating HR: The role of people, processes, and systems // *Human Resource Management*. — 2009. — Vol. 48. — Iss. 6.
169. *Mueller S.* The Iceberg Theory of Success [Электронный ресурс] // URL: <http://www.planetofsuccess.com> (дата обращения 10.02.2013).
170. *Muna F. A.* Seven Metaphors on Management: Tools for Managers in the Arab World. — Surrey, UK : Gower Pub Co, 2003.
171. *Mumford L.* Art and Technics. — New York, NY : Columbia University Press, 1952.
172. *Nishii L., Lepak D. & Schneider B.* Employee Attributions of the «Why» of HR Practices: Their Effects on Employee Attitudes and Behaviors, and Customer Satisfaction. — Cornell, Ithaca : ILR Working, 2008.

173. *Nissinen V., Anttalainen J. & Kauppinen R.* Sovella syväjohtamista — huipputuloksiin vuorovaikutusta oppimalla. — Helsinki : Tammi, 2008.
174. *Nonaka I. & Takeuchi H.* The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. — New York, NY : Oxford University Press, 1995.
175. *Nonaka I. & Krogh von G.* Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory // Organization Science. — 2009. — Vol. 20. — № 3.
176. *Novicevic M., Hench T. & Wren D.* «Playing by ear» ... «in an incessant din of reasons»: Chester Barnard and the history of intuition in management thought // Management Decision. — 2002. — Vol. 40 (10).
177. *Osborn R. N. & Vicans W. M.* Sex stereotypes: An artifact in Leaders Behavior and Subordinate Satisfaction Analysis? // Academy of Management Journal. — 1976. — Vol. 14. — № 1.
178. *Oswick C. & Montgomery J.* Images of an organization: the use of metaphor in a multinational company // Journal of Organizational Change Management. — 1999. — Vol. 12. — Iss. 6.
179. *Parsaye K. & Chignell M.* Expert systems for experts. — Hoboken, NJ : Wiley, 1988.
180. *Pascale R.* Managing on the Edge. — Harlow, Essex, UK : Penguin Books, 1990.
181. *Patterson M., Rick J., Wood S., Carroll C., Balain S. & Booth A.* Review of the validity and reliability of measures of human resource management. — Sheffield, UK : NCCSDO, 2007.
182. *Pedler M., Burgoyne J. & Boydell T.* The learning Company. A Strategy for Sustainable Development. — London, UK : McGraw-Hill Book Company, 1991.
183. *Peggy K.* The Hard Truth About Soft Skills: Workplace Lessons Smart People Wish They'd Learned Sooner. — New York, NY : Harper Business Press, 2008.
184. *Peteraf M. & Shanley M.* Getting to know you: a theory of strategic group identity // Strategic Management journal. — 1997. — Vol. 18. Special issue.
185. *Peters T.* Management Metaphors, Models Continue To Multiply // Chicago Tribune. — 1994. March 14.
186. *Peters T. & Peters T.* Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution. — New York, NY : Harper Paperbacks Book Club Associates, 1988.
187. *Peters T. & Waterman-Jr. R. H.* In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. — New York, NY : Harper Business Publisher, 1982.
188. *Piccolo R. F. & Colquitt J. A.* Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics // Academy Management journal. — 2006. — № 49.
189. *Pink D. H.* A Whole New Mind: Moving from the Information Age to the Conceptual Age. — New York, NY : Weekly, 2005.
190. *Polanyi M.* The Tacit Dimension. Reissue edition. — Chicago, IL : Chicago University Press, 2009.
191. *Prahalad C. K. & Hamel G.* The core competence of the corporation // Harvard Business Review. — 1990. — Vol. 68. — № 3.
192. *Pree de M.* Leadership jazz. — New York, NY : Dell Publishing, 1992.
193. *Rankin N.* The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey. — IRS, UK : Competency & Emotional Intelligence Benchmarking, 2004.
194. *Raven J.* Competence in modern society: Its identification, development and release. — London, UK : H. K. Lewis & Co., 1984.
195. *Reger R. K. & Palmer T. B.* Managerial categorization of competitors: using old maps to navigate new environments // Organization Science. — 1996. — Vol. 7.
196. *Reina D. S. & Reina M. L.* Building Sustainable trust // OD Practitioner. — 2007. — Vol. 9. — № 1.
197. *Reissner S. C., Pagan V. & Smith C.* Our iceberg is melting: Story, Metaphor and the Management of Organisational Change // Culture and Organization. — 2011. — Vol. 17. — Iss. 5.
198. *Robinson M., Sparrow P. R., Clegg C. & Birdi K.* Forecasting future competency requirements: a three phase methodology // Personnel Review. — 2007. September, 1.
199. *Ruth D.* Frameworks of Managerial Competence: Limits, Problems and Suggestions // Journal of European Industrial Training. — 2006. — Vol. 30. — № 3.
200. *Salomon G.* Distributed cognitions: psychological and educational considerations. — Cambridge, UK : Cambridge University Press, 1993
201. *Schaubroeck J., Lam S. S. K. & Cha S. E.* Embracing transformational leadership: team values and the impact of leader behavior on team performance // Journal of Applied Psychology. — 2007. — № 92.
202. *Schön D. A.* Beyond the Stable State: Public and private learning in a changing society. — Harmondsworth : Penguin, 1973.
203. *Schmaltz D.* The Blind Men and the Elephant: Mastering Project. — San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers, 2003.
204. *Senge P. M.* The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. — London : Random House, 1990.
205. *Senge P. M.* The fifth discipline: The art and practice of the Learning Organization. — New York, NY : Doubleday, 2006.
206. *Sharp G. L., Cutler B. L. & Penrod S. D.* Performance feedback improves the revolution on confidence judgments // Organizational behavior and human decision processes. — 1988. — № 42.
207. *Snell R. & Man-Kuen Chak A.* The learning organization: learning and empowerment for whom? // Management Learning. — 1998. — Vol. 29.
208. *Siakas K. V. & Georgiadou E.* Process Improvement: The Societal Iceberg // SPI and People Management, 2002 [Электронный ресурс] // URL: <http://www.iscp.at> (дата обращения 10.02.2013).
209. *Small E. E. & Rentsch J. R.* Shared leadership in teams: A matter of distribution. // Journal of Personnel Psychology. — 2010. — Vol. 9. — № 4.
210. *Smith G. P.* The Sinking of the Titanic: An Analogy of Leadership That Failed [Электронный ресурс] // URL: <http://www.businessknowhow.com> (дата обращения 10.02.2013).

211. *Solomon R. C. & Flores F.* Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life. — Oxford, UK : Oxford University Press, 2001.
212. *Sparrow P. R. & Bognanno M.* Competency requirement forecasting: issues of international selection and assessment // International journal of selection and assessment. — 1993. — № 1.
213. *Spencer L. M. & Spencer S. M.* Competence at Work: Models for Superior Performance. — New York, NY : John Wiley & Sons, 1993.
214. *Stahl B. C., Lichtensten Y. & Mangan A.* The limits of risk management — a social construction approach // Communication of the international information management association. — 2003. — Vol. 3. — Iss. 3.
215. *Stjernholm Madsen A.* Management Metaphors — the beginning of «non-linear» leadership [Электронный ресурс] // URL: <http://www.strategic-innovation.dk> (дата обращения 10.02.2013).
216. *Stjernholm Madsen A.* Opening the organizational thinking for new breakthroughs // In Creativity's Global Correspondents, Stein E. M (Ed.). — New York, NY : Morris I. Stein Ed., 2004.
217. *Stoof A., Martens R. L. & van Merriënboer J. J. G.* What is Competence? Constructive Approach as a Problem-Solving Method // Open University of the Netherlands studies. — 2004. May issue.
218. *Suseno Y. & Ratten V.* A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development // Journal of Management and Organization. — 2007. — Vol. 13. — № 1.
219. *Tamkin P., Cowling M. & Hunt W.* People and the Bottom Line // Institute for Employment Studies. — 2008. Report № 448.
220. *Tannenbaum R. & Schmidt W.* How to choose a leadership pattern // Harvard Business Review. — 1958. — Vol. 36. — № 2.
221. *Taylor F. W.* Principles of Scientific Management. — New York and London : Harper & brothers, 1911.
222. *Tichy N. & Devanna M.* Transformational Leadership. — New York, NY : Wiley, 1986.
223. *Tice D. M.* Self-presentation and self-concept change: A looking glass self as magnifying glass // Journal of Personality and Social Psychology. — 1992. — Vol. 63.
224. *Tietze S., Cohen L. & Musson G.* Understanding organizations through language. — London : SAGE publications, 2003.
225. *Toffler A. & Toffler H.* Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century. — New York, NY : Bantam Books, 1990.
226. *Tornow W. & London M. (Eds.)* Maximizing the value of 360-degree feedback: A process of successful individual and organizational development. — San-Francisco, CA : Jossey-Bass, 1998.
227. *Trinka J. A.* What's a manager to do? // Industrial and Commercial Training. — 2005. — Vol. 37. — Iss. 3.
228. *Tsui A. & Wu J. B.* The new employment relationship versus the mutual investment approach: Implications for human resource management // Human Resource Management. — 2005. — Vol. 44. — № 2.
229. *Tyler B. B. & Steensma H. K.* The effects of executives' experiences and perceptions on their assessment of potential technological alliances // Strategic Management Journal. — 1998. — № 19.
230. *Vail E.* Knowledge mapping: getting started with knowledge management // Information Systems Management. — 1999. — Vol. 16. — № 4.
231. *Vandenberg R. J., Richardson H. A. & Eastman L. J.* The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness: A second order latent variable approach // Group and Organizational Management. — 1999. — Vol. 24. — № 1.
232. *Vance D.* Information, knowledge, and wisdom: the epistemic hierarchy and computer-based information system // In Proceedings of the 1997 Americas Conference on Information Systems. — Atlanta, GA : AIS, 1997.
233. *Viitala R.* Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model // Journal of Workplace Learning. — 2005. — Vol. 17. — № 7.
234. *Walker A. G. & Smither J. V.* A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters // Personnel Psychology. — 1999. — № 52.
235. *Walumbwa F. O., Lawler J. J. & Avolio B. J.* Leadership, individual differences, and work-related attitudes: a cross-culture investigation // Applied Psychological International Review. — 2007. — № 56.
236. *Weiss A.* The Modern Leader's Role // Innovative Leader. — 1998. — Vol. 7. — № 11.
237. *Wellman J.* Leadership behaviors in marix environments // Project Management Journal. — 2007. — Vol. 38 (2).
238. *Wicks A. C. & Berman S. L.* The effects of context on trust in firm — stakeholder relationships: the institutional environment, trust creation, and firm performance // Business Ethics Quarterly. — 2004. — Vol. 14.
239. *Williams M.* Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and cooperation across boundaries // Academy of Management Review. — 2007. — Vol. 32. — № 2.
240. *Wilson A., Lenssen G. & Hind P.* Leadership Qualities and Management Competencies for Corporate Responsibility // A Research Report for the European Academy of Business in Society. — Ashridge, UK : EABIS, 2006.
241. *Wofford J. C., Goodwin V. L. & Whittington J. L.* A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership // Leadership Questions. — 1998. —6 № 9.
242. *Wurman R. S.* Information Anxiety, What to do when information doesn't tell you what you need to know. — New York, NY : Bantam Books, 1990.
243. *Yukl G. A.* Leadership in organizations. — Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1989.
244. *Zack M. H.* What is a knowledge-based organization? // Organizational learning and knowledge. — Lancaster : Lancaster University publisher, 2003.
245. *Zollo M. & Singh H.* Deliberate Learning in Corporate Acquisitions: Post-Acquisition Strategies and Integration Capability in U.S. Bank Mergers // Strategic Management Journal. — 2004. — № 25.

Научное издание

Кудрявцева Елена Игоревна

**Когнитивный менеджмент:
концептуализация управленческой
эффективности**

Монография

Корректор *Л. П. Соколова*
Компьютерная верстка *Т. Д. Шестаковой*

Подписано в печать 24.06.13. Формат 60×84 1/16.
Бумага офсетная. 9,8 уч.-изд. л.
Тираж 100 экз. Изд. № 142.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего профессионального образования
ПЕТРОЗАВОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Отпечатано в типографии Издательства ПетрГУ
185910, г. Петрозаводск, пр. Ленина, 33

