

СРЕДНЕЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

Т. П. АВДУЛОВА

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

*Допущено
Министерством образования Российской Федерации
в качестве учебного пособия для студентов учреждений
среднего профессионального образования*

Москва

ACADEMIA
2003

Содержание

Введение	3
Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	10
1.1. Модели принятия решений	10
1.2. Этапы принятия решения	14
1.3. Принципы принятия организационных решений	21
1.4. Психологические сдвиги при принятии решения	26
1.5. Пути повышения эффективности принимаемых решений	34
Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ КАК РЕАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА	48
2.1. Личность руководителя и навыки управления	48
2.2. Стили руководства	57
2.3. Лидерство и управление	68
2.4. Потенциал развития личности руководителя	80
2.5. Стрессы и эмоциональные реакции	83
Глава 3. УПРАВЛЕНИЕ КАК ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СОТРУДНИКОВ. ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	90
3.1. Управление персоналом. Человеческий фактор	90
3.2. Психологические особенности группы	104
3.3. Рекомендации по работе с новыми сотрудниками	112
3.4. Основы обучения персонала	119
3.5. Делегирование полномочий	122
3.6. Обратная связь. Поощрения и наказания	129
3.7. Мотивация и удовлетворенность трудом	139
Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	153
4.1. Конфликты и их преодоление. Извлечение уроков	153
4.2. Сопrotивление изменениям	174
4.3. Организационное развитие и организационные отношения	191
4.4. Психологический климат. Организационная культура	202
Глава 5. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	216
5.1. Гендерный аспект управленческой деятельности	216
5.2. Этика делового общения и публичных выступлений	227
5.3. Психологический аспект переговоров	235
Рекомендуемая литература	245

Введение

До недавнего времени отношения между предприятием и обществом с точки зрения менеджмента можно было условно описать с помощью трех положений, сформулированных авторитетными в бизнесе людьми.

Первое положение — тезис А. Смита, который утверждал, что общество обслуживается лучшим образом, когда стремления к прибыли осуществляются при минимальных возможных ограничениях со стороны общества, — принцип, известный как *свободное предпринимательство*.

Второе положение принадлежит президенту «Дженерал моторс» Д. Вильсону: *«Что хорошо для «Дженерал моторс», то хорошо для страны»*. Третье положение гласило, что *«дело бизнеса — бизнес»*, или, перефразируя американского экономиста М. Фридмана, требование к организации заниматься чем-либо кроме получения прибыли — подрывная деятельность. Однако в настоящее время общество предъявляет к предприятиям много требований и накладывает еще большее число ограничений, тем не менее деловые организации расширяются и продолжают процветать. Акцент со свободного предпринимательства сместился на социальные факторы.

А. Смит, автор «Исследования о природе и причинах богатства народов», создал другое, не менее значимое произведение — «Теория нравственных чувств...». То обстоятельство, что поистине универсальное экономическое учение, заложившее основы классической экономики, и психолого-этическая концепция вышли из-под пера одного автора, может символизировать современные тенденции в развитии менеджмента. Во главу угла ставится человеческий фактор, а в развитии экономики важнейшую роль начинает играть личность менеджера и личность каждого из сотрудников организации. Одной из главных действующих сил на финансовых рынках является психология в самом общем смысле этого слова.

Психология управленческой и организационной деятельности стала самостоятельной дисциплиной недавно, но, интенсивно развиваясь, она уверенно завоевывает позиции. Быстрое развитие новой отрасли знания обусловлено рядом важных причин. Усложнение современной экономики, дифференциация производственных процессов определяют необходимость создания

сложных систем управления. «Капитаны индустрии» типа Г. Форда, в чьих руках была сосредоточена вся полнота власти и контроля, вымирают.

Менеджмент — это искусство управлять. Менеджмент оперирует тремя основными факторами: человеческим фактором, финансами и технологиями (техникой). На первом месте стоит человеческий фактор, люди. Управленческая деятельность в современном мире приобретает все более сложный характер, а в нашей стране, с характерными колебаниями от идеологизации деятельности управленца-бюрократа к упразднению органов управления, деятельность профессионального менеджера становится архисложной. В настоящее время продолжаются дискуссии о роли менеджера в процессах управления о важности его профессиональной подготовки. Но уже не вызывает сомнений необходимость психологической подготовки менеджера наряду с его экономическим, юридическим и специальным образованием.

Повышение эффективности работы менеджера определяется не только знанием экономических законов, рыночных факторов, учетом затрат, рациональными методами анализа, но и умением вести деловые переговоры, преодолевать конфликтные ситуации, убеждать. Важной составляющей деятельности менеджера являются знание психологических особенностей коллектива и адекватная оценка самооэффективности.

История развития психологии менеджмента начинается с модели организации, разработанной М. Вебером, и изучения психофизических аспектов трудовой деятельности в системе Ф. У. Тэйлора.

Стимулом к развитию психологического направления в теории организации и управления стали хоуторнские исследования Э. Мэйо. Его работы показали, что недостаточно удовлетворять лишь материальные потребности рабочего, не признавая его права на потребности более высокого уровня. Тогда впервые заговорили о существовании внутри организации самостоятельной системы отношений, основанной на человеческом факторе. Оказалось, что эта система играет в жизни людей роль более значительную, чем формальная, бюрократическая система. Промышленности потребовался новый вид специалистов — специалистов по человеческим отношениям.

Развитие психологии менеджмента шло по пути быстрого сближения с практикой, что и обусловило важнейшую характеристику этой отрасли — эмпиризм. Однако развитие теории протекало медленно, и большинство проблем решалось методом проб и ошибок.

Многие концепции развивались по схеме: накопление конкретного опыта → разработка модели → экспериментальная проверка модели → уточнение рамок ее практической применимости.

В качестве базовых наук для психологии менеджмента помимо социальной и общей психологии можно назвать дифференциальную психологию, психологию развития и обучения, этнопсихологию, социологию, теорию информации. Следствием этого становится неизбежный эклектизм психологии менеджмента. Так, проблема принятия решений рассматривается и с точки зрения модели поведения менеджера, и с точки зрения современных достижений теории информации, и с позиции психологии мышления. А из психологии творчества для изучения проблемы принятия решений позаимствованы методы «мозгового штурма», а также учитывающий ряд социально-психологических факторов метод «Дельфи».

Будучи новой областью знания, психология менеджмента развивается неравномерно — скачками. На каждом этапе развития появляются новые теории, претендующие на решение всех проблем, однако в каждом случае быстро становится ясно, что концепция эффективна лишь в определенных условиях и способна решать ограниченный круг задач. Психология менеджмента как наука еще развивается и интерес к ней не ослабевает уже в течение нескольких десятилетий, что позволяет надеяться на создание удачных теоретических разработок.

Работать с людьми гораздо сложнее, чем у конвейера или с компьютером. Решение, которое связано с технологиями, останется верным и впоследствии, а решения, обеспечившие успех в работе с людьми сегодня, завтра могут привести к обратному результату.

Человеческий фактор не поддается алгоритмизации, и поэтому менеджеру, даже освоившему целую библиотеку литературы, посвященной психологии управления, каждый раз придется принимать оригинальное решение. Тем не менее житейский опыт не всегда подсказывает правильное решение, а зачастую, наоборот, приводит к недоразумениям и ошибкам. Профессиональный менеджер основывает свои решения на выверенных знаниях и собственных практических наработках. Психологические знания становятся инструментом принятия решения.

Психология менеджмента призвана обозначить грани управленческой деятельности, такие, как диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой системы; психологические особенности личности руководителя, его индивидуальная управленческая концепция, личностные принципы и ценностные ориентации; логика деятельности взаимосвязанных руководителей, способы сопряжения этой деятельности и обеспечения целостного функционирования аппарата управления.

В рамках психологии менеджмента изучается человек в условиях предприятия как координированной, иерархически организованной группы людей, объединенной для достижения неко-

торых общих целей с помощью разделения труда и функций. Группа людей объединена как формальной структурой, так и неформальной системой отношений между членами организации. Поэтому управленческие воздействия должны прежде всего учитывать психологические особенности групповых процессов, мотивацию участия в трудовой деятельности подчиненных и те уникальные межлические отношения, которые сложились в конкретном подразделении.

Современная экономика построена на использовании наемного труда, поэтому учет человеческого фактора в процессе принятия решения позволяет осуществлять гибкое и эффективное руководство организацией.

Смена иерархических, вертикальных отношений в организациях влечет за собой необходимость уметь оказывать влияние косвенным образом: убеждать и доказывать эффективность собственных решений, осваивать новые методы управления персоналом. Работа с кадрами на современном уровне предполагает знание критериев оценки персонала, умение преодолевать психологические барьеры при нововведениях.

Глобализация мирового рынка неизбежно втягивает и российскую экономику в международные процессы. Уже сейчас менеджерам российских компаний приходится сталкиваться с реальностью таких сторон процесса управления, как делегирование полномочий, комплексное управление качеством, реинжиниринг, организационные трансформации, информационные технологии. В связи с этим чрезвычайно значимым становится приложение научных данных социальной психологии, психологии управления, организационной психологии к практической деятельности менеджера.

В теории и практике управления выделяют три основных подхода к управлению — экономический, органический и гуманистический.

Экономический подход во главу угла ставит техническую подготовку персонала, акцент делается не на управленческой подготовке, а на овладении трудовыми приемами. Взаимодействие строится строго по вертикали, выдерживается принцип единства руководства. Отношения отлажены, как механизм. Контроль осуществляется в необходимых и достаточных пределах, устанавливается баланс между властью и ответственностью. Уровневая организация управления обеспечивает доброжелательные, стимулирующие отношения, благоприятное соответствие между мотивацией и реальной деятельностью. Однако в нестабильной, меняющейся среде этот подход с трудом адаптируется к новым условиям из-за неповоротливой бюрократической структуры. Кроме того, возможности индивидуального развития используются не вполне эффективно.

Органический подход делает ставку на управление; именно в рамках этого подхода сложились концепции «управления персоналом» и «управления человеческими ресурсами», тем самым обозначив новые перспективы кадровой политики. Организация воспринимается как живая система, существующая в окружающей среде, что позволяет ей функционировать органично, как единое целое. Персонал развивается одновременно и в направлении специализации, и в направлении универсализации. Контроль осуществляется не над правилами, а над целями и задачами. Однако подводные камни этого подхода лежат в зоне ответственности, которая может перекладываться на внешние причины, и в зоне человеческого фактора. Ориентация на удовлетворение в рамках организации всех потребностей человека становится самоцелью и порождает дополнительные, зачастую избыточные подсистемы организации.

Гуманистический подход основывается на организационной культуре, ее ценностях, специфических принципах и способах реагирования. Влияние культурного контекста на управление персоналом определяет дух сотрудничества, взаимозависимости и активное участие в событиях.

Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, снабжая менеджера знанием, объясняющим многие действия и мотивы человека. Культурологический взгляд помогает создавать организационную действительность, позволяет не только адаптироваться к изменениям, но и менять реальность, основываясь на собственном представлении о ней, на значении, миссии организации.

Эффективное организационное развитие предоставляет возможность менять структуры, технологии и даже ценности, которые определяют принципы совместной деятельности. Однако если предприятие не живет по единым правилам и принципам принятия решения, то оно разбивается на группы, каждая из которых исповедует свои нормы. Важно, насколько сотрудники организации интегрированы в существующую систему ценностей.

Термин «менеджмент» происходит от английского слова *manage* (управлять), в основе которого лежит латинский корень *manus* (рука). Рука менеджера должна быть на пульсе всех процессов управления.

Менеджер может использовать разнообразные рычаги управления. Основные рычаги — это *авторитет, деньги, сила, закон, знания*. Естественно, возможны и другие механизмы влияния, скажем, деньги могут заменяться другими материальными благами, но основу составляют именно эти пять рычагов управления.

Что же в психологии может почерпнуть менеджер для решения проблем эффективности, роста и развития организации в постоянно меняющихся условиях? Менеджер имеет дело с организацией как социотехнической системой, которая объективно

включает в равной степени как физические, технические, экономические компоненты, так и субъективные компоненты человеческого фактора. Это живой организм, состоящий из клеток-личностей. Осуществление эффективного управления возможно только при анализе и учете не только объективных предпосылок изменений, но и субъективных факторов. Любое изменение в финансовой политике, маркетинговой стратегии, технологии или на рынках сбыта всегда ведет к изменениям требований к персоналу и руководителям организации. Объективные изменения организации ведут к изменениям в сфере субъективных интересов, целей, отношений между людьми. Профессиональный учет этих факторов обеспечивает эффективность управленческих решений и возможность преодолевать сопротивление изменениям.

Организации подчиняются не только законам рынка и государства, но и законам человеческой группы, в той или иной степени удовлетворяя потребности своих сотрудников, мотивируя их и позволяя им реализовывать собственные цели. Люди являются элементами организации как открытой системы. Ее эффективность зависит от баланса внешних и внутренних процессов, в которые она включена. Менеджер вынужден одновременно учитывать внешнюю адекватность, т.е. востребованность продукта деятельности организации, и внутренний характер взаимодействия ее элементов, в первую очередь человеческий фактор. *Баланс между внешней эффективностью продукта и внутренней удовлетворенностью целями и интересами членов организации является основной задачей менеджера.*

Каковы те основные психологические проблемы, с которыми сталкивается организация?

- ◆ Особенности личности менеджера и стили руководства.
- ◆ Основы теории принятия управленческих решений.
- ◆ Набор, отбор и обучение персонала.
- ◆ Межличностные отношения, управление конфликтами.
- ◆ Анализ трудовой деятельности, условий труда.
- ◆ Система мотивации и удовлетворенность трудом.
- ◆ Коммуникация в организации.
- ◆ Внешняя и внутренняя среда организации.
- ◆ Организационная культура.
- ◆ Этика делового общения.

На анализе этого круга проблем и построено данное учебное пособие.

В пособии содержатся и общепсихологические знания, связанные с проблемами управления, и учебный материал для студентов, осваивающих будущую профессию, и практические рекомендации для руководителей, стремящихся повысить свою квалификацию. Книга призвана помочь современным менеджерам

осуществлять эффективное руководство и развивать в себе необходимые способности, качества и умения. Непредсказуемость и сложность современного мироустройства, экономическая нестабильность могут быть успешно преодолены активными, социально ориентированными, способными к инновациям руководителями с твердыми убеждениями и ценностями. Это менеджеры, обличенные не только властью, но и ответственностью.

ГЛАВА 1

УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1.1. Модели принятия решений

Конечные продукты деятельности руководителя — решения и действия.

Питер Друкер,
американский экономист

Эффективность управленческой деятельности зависит от разнообразных условий и определяется многочисленными факторами. Но независимо от структуры организации, стиля деятельности, от доминирования тех или иных методов управления, влияния личностных особенностей центральным звеном управленческой деятельности является **процесс принятия решений**. На всех этапах руководства менеджер принимает решения. Так, зарубежные специалисты в области организационной психологии считают, что суть управления состоит в «воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия оптимальных решений» [74]. Принятие решений — это главная и определяющая для управления функция менеджера.

С точки зрения психологии, принятие решения — это *волевой акт*, в результате которого формируются конкретная *цель* и *средства ее достижения*. Процесс принятия решений определяется *выбором* того или иного варианта решения из нескольких *альтернатив*. «Словарь практического психолога» (1998) дает следующее определение понятию: «Принятие решений — волевой акт формирования последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности». Принятие решения представляет собой поведение человека в проблемной ситуации, где существуют альтернативные возможности влияния на ход событий. При этом, как правило, ни одна из альтернатив сама по себе полностью не удовлетворяет поставленную цель.

Процесс принятия организационных решений представляет собой именно социально-психологическое явление, так как протекает и осуществляется, прежде всего, в актах общения, в альтер-

нативах взаимоотношений между участниками организационного процесса. Поэтому и подходить к анализу проблемы принятия решений надо в первую очередь с точки зрения психологии.

Основная часть рабочего времени менеджера уходит на принятие огромного числа самых разнообразных решений. Заветная мечта руководителя — иметь лишние пару часов в сутки, чтобы решить все оставшиеся вопросы. Ключевым в профессии менеджера является опыт решения проблем. Чем выше статус руководителя, тем больше ответственных решений он должен принимать. Ежедневно приходится решать вопросы, связанные с достижением ближайших целей, осуществлением долгосрочного планирования, перестановкой кадров, урегулированием конфликтов и т. д., и т. п. Каждый человек в своей жизни постоянно принимает решения, но в отношении руководителя процесс осложняется высокой и единоличной *ответственностью*. Оказавшись в тисках разнообразных проблем, менеджеры принимают решения, основываясь на собственных практических наработках, не анализируя динамику и структуру этого процесса. Однако эффективность принятых решений во многом зависит от того, как выстраивается логическая цепочка рассуждений, как анализируется аргументация и какие эмоционально-мотивационные факторы влияют на принятие решения. Знакомство с теоретическими знаниями и практическими следствиями позволит обосновать и спрогнозировать содержание принятых решений.

Отечественный психолог Н. А. Скок [97], характеризуя деятельность руководителя в процессе принятия решений, выделяет следующее:

- ◆ поведение руководителя в процессе принятия решения является результатом преломления требований общества в индивидуальной специфической деятельности каждого отдельного руководителя, в его психической организации и жизненном опыте;

- ◆ процесс принятия решения опосредован социальными установками, нормами и традициями, господствующими в коллективе отношениями, что в значительной степени определяет содержание и стиль принимаемых решений;

- ◆ стиль принятия решений и их социальное содержание оказывают определяющее влияние на формирование норм и традиций, ожиданий, социальных установок и межличностных отношений в коллективе;

- ◆ характер принимаемых решений, умение разрешать проблемные ситуации позволяют судить о способности человека работать с людьми, выполнять функции руководства в целом.

Принятие решений — это не только интеллектуальная задача, но и ценностно-ориентировочная интегральная оценка альтернатив. Принятие решений занимает главное место в структуре управленческой деятельности, определяя и ее процессуальное, и результативное содержание.

жание. Принятие решений включено в управленческую деятельность на всех этапах ее реализации и представлено на всех уровнях организации. Процессы выбора носят полифункциональный характер и обеспечивают реализацию гетерогенных по своему содержанию задач.

Процесс принятия решений в его психологическом аспекте описывается разнообразными подходами, в основе которых лежат положения об определяющем содержании процесса. Акцент может ставиться на альтернативном выборе, на способах учета и анализа информации, внешних и внутренних факторах, определяющих выбор.

В психологии выделены следующие основные **модели принятия решения**: нормативная модель, прескриптивная модель, дескриптивная модель.

Нормативная модель характеризует процесс принятия решения с точки зрения ожидаемой полезности и идеальной возможности удовлетворения персональных целей. Нормативная модель описывает *идеальный процесс принятия решения*. Лучше всего нормативная модель раскрывается с помощью *идеи математического ожидания*. Процесс выбора в этом случае подчинен правилам оценки альтернативных вариантов. Для этого необходимо определить возможные исходы, а также вероятности исходов для каждой альтернативы. Процесс принятия решения описывается математической формулой, учитывающей вероятность каждого исхода, его процентную полезность и сумму произведений вероятностей для выбора в целом. Результатом выбора становится вариант, имеющий максимальную ожидаемую ценность.

Однако не всегда оказывается возможным количественно выразить ожидаемые исходы и их привлекательность. Большое количество вариативных параметров осложняет процесс принятия решения. В этом случае целесообразно обратиться к *теории «многоатрибутной полезности»* (MAUT, англ.) [78], которая предполагает шесть последовательных шагов:

- разбивку решения на независимые параметры;
- определение независимого веса для каждого параметра;
- составление списка всех возможных альтернатив;
- оценку альтернатив по каждому параметру;
- сведение вместе для сравнительного анализа оценок всех альтернатив по всем параметрам;
- выбор альтернативы с наилучшим показателем (по пункту 5).

При этом необходимо выбрать действительно независимые друг от друга параметры и определить «удельный вес» каждой из характеристик.

Прескриптивная модель характеризует процесс принятия решения с точки зрения тех процессов, которые должны определять выбор. Прескриптивная модель описывает *оптимальный процесс принятия решения*. Оптимальное решение предоставляет мак-

симальные возможности для достижения поставленной цели. Фактически принять оптимальное решение невозможно, любое управленческое решение будет хуже оптимального. Это связано с зависимостью менеджера от целого комплекса факторов.

По оценкам Е. Б. Моргунова [79], основными можно считать следующие факторы:

- усиление конкуренции;
- ограничение времени;
- информационные потоки;
- увеличение цены ошибки;
- увеличение уровня неопределенности;
- изменение рынка;
- изменяющиеся потребности и ожидания потребителя;
- усложнение структуры бизнеса;
- усложнение операционной среды.

Отсутствие времени и информации для анализа всех возможных альтернатив приводит к приемлемому, но не оптимальному решению. Тем не менее системный подход и рациональный характер принимаемых решений, т. е. выбор, подкрепленный результатами объективного анализа, будут способствовать оптимизации управленческих решений.

Дескриптивная модель характеризует процесс принятия решений с точки зрения объективной реальности. Дескриптивная модель описывает *реальный процесс принятия решения*. Эта модель отражает действительное положение вещей, т. е. то, что люди делают, когда решают проблемы.

Одной из стратегий принятия решений в рамках дескриптивной модели является *стратегия исключения по аспектам*. Когда мы выбираем из многих альтернатив, то первоначально целенаправленно сужаем круг выбора, основываясь на отдельных аспектах и не принимая во внимание всего комплекса характеристик. Затем, по мере снижения количества альтернативных вариантов, расширяется поле анализируемых факторов, пока не будет принято окончательное решение. Реальный выбор, таким образом, осуществляется из ограниченного количества альтернатив.

Иллюстрацией дескриптивной модели является и *стратегия ограниченной рациональности*, описываемая психологом Ф. Лютенсом [70]:

- при выборе между альтернативными вариантами руководители стремятся к удовлетворительности, а не к идеальности, основываясь на целях адекватной прибыли, долях рынка и справедливой цене;
- окружающий мир руководители оценивают как по большей части лишенный смысла; мир бизнеса лишь упрощенная модель реального мира;

– основная задача выбора решения — удовлетворение ограниченного числа критериев, а не получение максимальных результатов, что позволяет принимать решение без оценки всех возможных альтернатив;

– основной стратегией принятия решений становятся привычка, ограниченные навыки и приемы.

Стратегии реального принятия решений позволяют использовать при выборе альтернативы прошлый опыт, упрощать процедуру решения, сводя ее к стандартным операционным процедурам.

Движущей силой, мотивом деятельности принятия решения является противоречие между существующими альтернативами выбора и неудовлетворительностью каждого конкретного исхода по отношению к цели. Это противоречие формирует ситуацию принятия решения и возможности влиять на ход событий.

Контрольные вопросы и задания

1. Объясните психологическое содержание процесса принятия решения.
2. Что следует учитывать, на что ориентироваться, характеризуя деятельность руководителя в процессе принятия решения?
3. Опишите основные модели принятия решения.

1.2. Этапы принятия решения

Здесь, знаешь ли, — сказала Королева, — приходится бежать со всех ног, чтобы только остаться на том же месте! Ну, а если хочешь попасть в другое место, тогда нужно бежать, по крайней мере, вдвое быстрее!

Льюис Кэрролл

Принято выделять три основных типа решений, принимаемых в компаниях. Это оперативные, управленческие и стратегические решения.

Оперативные решения вездесущи и занимают большую часть времени менеджера. «Текучка» может заслонить все остальные вопросы, съедая основную энергию руководителя. Оперативные решения направлены на распределение ресурсов и увеличение эффективности их использования. Основные оперативные решения относятся к сферам увеличения прибыли от текущих операций, маркетинговой стратегии, вопросов ценообразования.

Управленческие решения направлены на определение полномочий и обязанностей персонала, структурирование ресурсов орга-

низации, отслеживание информационных и производственных потоков. К сфере управленческих решений относятся и проблемы финансирования, приобретения оборудования, обучения персонала.

Стратегические решения в первую очередь ориентируют компанию в окружающей среде и связаны с внешними проблемами организации: завоевание новых рынков, поиск новых сфер деятельности, перспективы и направления развития компании.

Профессионализм менеджера балансирует между принятием решений всех трех типов. Значительное влияние на этот процесс оказывает внешняя среда; тенденции ее изменения ставят акцент на стратегических или оперативных решениях. Так, если продукция компании пользуется устойчивым спросом, технология остается стабильной, изменения среды протекают медленно, то организация концентрируется на оперативных решениях, а программы, рассчитанные на длительную перспективу, обсуждаются редко. Если же изменения во внешней среде протекают бурно, скачками, то организация должна стать стратегом и обдумать стратегические вопросы изменения, чтобы обеспечить выживание.

Принятие решений может основываться на *агрессивной политике* организации. Чем выше изменчивость среды, тем агрессивнее будут принимаемые решения, позволяющие преуспеть в какой-либо области и выдержать конкуренцию. Однако степень агрессивности решений должна четко соответствовать изменениям окружающей среды, в противном случае организацию ждет банкротство. Уровень агрессивности решений менеджера может отставать от требований среды, тогда изменения будут запаздывать и компанию ждет крах. Вместе с тем уровень агрессивности может превышать изменчивость среды и менеджер поплатится за ошибку. Примером может служить выпуск новой продукции, к которой рынок еще не готов. Так, Г.Дж. Кайзер выпустил новую модель малолитражного автомобиля задолго до того, как рынок изменился настолько, чтобы автомобиль стал пользоваться спросом. Творчество, агрессивность опередили изменения и спрос.

Уровень агрессивности решений менеджера и *способность к быстрой реакции* определяют перспективы компании. В зависимости от интенсивности этих двух факторов возможны различные варианты развития организации (табл. 1.1).

При низкой степени агрессивности и медленном реагировании на изменения «неповоротливая» компания минимизирует расходы на маркетинг и рекламу. Агрессивная, гибкая организация, наоборот, будет увеличивать расходы на рекламу, сбыт товаров, новые разработки и исследования. Помимо сбалансированных вариантов развития организации существуют компании, не уравновешенные по степени агрессивности и внутреннему потенциалу развития. Это может быть высокоагрессивная компания, ставящая своей целью завоевание новых рынков, но не имеющая потенци-

**Соотношение уровня агрессивности решений
и способности к быстрой реакции организации**

	Уровень агрессивности	Способность к быстрой реакции	Характеристика организации
Выраженность фактора	+	+ →	сбалансированная
Невыраженность фактора	-	- →	сбалансированная
Смешанная позиция	+	- →	не сбалансированная
Смешанная позиция	-	+ →	не сбалансированная

ала для формирования новых производственных линий. Или организация, ориентированная на новые разработки, но ограниченная консервативным управленческим аппаратом. Принимаемые менеджером решения должны соответствовать балансу между изменениями среды, агрессивностью (чтобы не отстать от конкурентов) и потенциалом организации.

Организация представляет собой динамичную, «живую» систему. Для принятия решения необходимо в первую очередь учитывать информацию о происходящих процессах, об изменениях анализируемого параметра во времени. Так, для прогнозирования победы кандидата на выборах не достаточно знать его наличествующий рейтинг [41]. Важен не уровень популярности сам по себе, а динамика ее роста — превышает ли она динамику роста рейтинга конкурентов. Но ограничиваться прямым сравнением не следует, важно оценить и спрогнозировать ответные ходы и действия конкурентов. Принятие решения будет тем более эффективным, чем больше сценариев действий конкурентов проработано (т.е. чем больше проанализировано альтернатив). Выигрывает тот предвыборный штаб, который имеет варианты действий на тот случай, если все проанализированные и спланированные сценарии не срабатывают.

Процесс принятия решения может стать эффективнее, если менеджер, во-первых, опирается не только на свои силы, но и на мнения других людей, использует развернутые технические ресурсы; во-вторых, исходит из системного подхода к решению проблем; в-третьих, применяет широкий набор методов, наиболее соответствующих конкретным ситуациям; в-четвертых, осознает и целенаправленно организует данный процесс на всех его этапах.

Принятие решения предусматривает следующие этапы: осознание необходимости принятия решения; обеспечение информационной базы решения; формулирование гипотетических вариантов действий; оценка преимуществ выработанных вариантов (оценка альтернатив); принятие решения; реализация решения; контроль за ходом реализации решения и внесение необходимых корректив.

Рассмотрим подробнее каждый из этапов.

Осознание необходимости принятия решения. Первый шаг на пути принятия решения — систематизированная оценка проблемы, выделение ее из общего контекста. Надо суметь увидеть проблему, осознать ее, согласиться с ее существованием. Формируется мотивация решения проблемы, а мотивация — главный источник активности. Этот момент необходимо отметить особо, так как именно актуализация потребностно-мотивационных структур как условие развертывания решения задач часто опускается. Процесс принятия решений — деятельность всегда полимотивированная. Выделяя для себя проблему, менеджер связывает ее с целой группой мотивов: это и потребность решить проблему, чтобы увеличить производительность подразделения; и готовность улучшить ситуацию в коллективе; и стремление выделиться оригинальным решением; и необходимость отчета о выполненной работе перед вышестоящим руководством; и, в конце концов, желание быстрее вернуться домой, если есть возможность принять оперативное решение. Таким образом, приведен в действие спектр самых разнообразных мотивов: и познавательные, и конкурентные, и нравственные, и коммуникативные, и эгоистические. От уровня осознания проблемы, активизации тех или иных мотивов зависит дальнейшее продвижение по пути принятия решений.

Обеспечение информационной базы решения. В ходе прояснения проблемы необходимо опираться на объективные методы сбора и представления данных, которые отражают факты, мнения, а также предубеждения. На этом этапе выделяются элементы проблемной ситуации и устанавливаются отношения между ними, а также вырабатываются возможные альтернативы независимо от их материальной оценки, возможностей реализации и временных затрат.

Информационный этап принятия решения выступает в двух основных планах: внешнем и внутреннем. Внешний план приема информации составляют действия поиска и сбора. Внутренний план — процессы обнаружения, опознания и декодирования информации. Именно внутренний план деятельности обеспечивает непосредственно формирование образа проблемной ситуации.

Как только собрано достаточное количество информации, необходимо приступить к следующему этапу

Формулирование гипотетических вариантов действий (оценка альтернатив). Имея набор вариантов действий, менеджер оценивает их в соответствии с конечной целью, имеющимися ресурсами, в том числе и человеческими, формулирует план конкретных мероприятий по реализации намеченных действий решения проблемы. Здесь активно включаются интеллектуальные возможности руководителя, в том числе и творческие, а также используется прошлый опыт. Общие способности и навыки руководителя определяют диапазон альтернативных решений. В зависимости от плюсов и минусов вариантов выбора менеджер единолично или коллегиально принимает окончательное решение.

Принятие решения. На этом этапе не только формулируется окончательный вариант, но и определяются критерии оценки реализуемых действий, сроки их выполнения и ответственность каждого из членов группы, принимающего участие в реализации решения. Распределение времени, ресурсов и ответственности должно происходить одновременно с принятием решения, обеспечивая его реализацию.

Б. Швальбе и Х. Швальбе [120] оценивают управленческие решения на основании следующих критериев:

- качество решения;
- приемлемость решения для его адресатов;
- возможность реализации принятого решения при возникновении неожиданных трудностей;
- удовлетворенность решением;
- задержка принятия решения;
- длительность принятия решения;
- опыт, приобретенный в ходе выработки решения;
- адекватность процесса принятия решения общепринятым нормам и ценностным представлениям.

Реализация решения. Контроль за ходом реализации решения и внесение необходимых корректив. Принятое решение воплощается в жизнь. Этот последний этап осуществляется одновременно с предыдущим. Анализ соответствия результата действий намеченному плану должен содержать не только оценку успешной реализации, но и предопределять причины возможных неудач. Только постоянная обратная связь позволит решить проблему и своевременно внести коррективы в случае необходимости.

Предложенные этапы принятия решения будут активизированы в разной степени в зависимости от уровня проблемы. При решении каждодневных, текущих проблем этапы формулирования альтернативных вариантов и их оценки будут сведены к минимуму. Рутинные проблемы распознаются руководителем без дополнительного анализа и решаются в соответствии с имеющимся опытом на основе традиционных подходов. Решения более высокого уровня требуют учета различных вариантов действий, эф-

фективность определяется наиболее удачным соотношением экономичности и результативности. В этом случае расширяются этапы сбора и анализа информации. Решение выносится на базе имеющихся в запасе у менеджера альтернатив.

Однако мастерство и профессионализм руководителя определяются способностью принимать решения, требующие *творческого подхода*. Именно при принятии решений такого типа начинает работать вся предложенная схема. Успех зависит от способности выдвинуть новые идеи, рассмотреть альтернативные варианты. Именно поэтому на этапе формулирования вариантов руководитель не должен заранее ограничивать себя рамками учета ресурсов, возможностей, временных нормативов. Принятие нового решения по известной проблеме требует большой личной инициативности.

Еще более сложным является процесс принятия решения по абсолютно *новой проблеме*. На этом уровне необходимы принципиально новый подход, новые представления и новые методы. Огромную роль играет правильно развернутый этап сбора информации и выделения границ проблемы. Принятие решений этого уровня требует от менеджера высшей квалификации. Важным моментом является способность руководителя оценивать и преодолевать внутренние психологические установки. Установки предопределяют круг тех гипотез, которые могут возникнуть в отношении принятия решения. Преодолеть установки — значит расширить этот круг, выйти за рамки традиционного, привычного.

Важнейшее место в деятельности менеджеров занимает *интуитивное мышление*, основанное в первую очередь на образном восприятии. Американский исследователь бизнеса Г. Минцберг [27] определяет значение интуитивного мышления так: «Основные управленческие процессы необыкновенно сложны и таинственны как для исследователей, так и для менеджеров, которые их осуществляют, им приходится работать с самой неопределенной информацией и опираться на наименее ясно сформулированные идеи. По-видимому, эти процессы скорее относительны и целостны, чем упорядочены и последовательны, и более интуитивны, чем осознаны». Исследования показывают, что все виды бизнеса заполнены очень иррациональными, эмоциональными людьми. И компании должны принимать во внимание соображения, отражающие эти особенности, при разработке методов управления. Они должны учитывать эмоциональную сторону человеческого мышления и пользоваться преимуществами этого. Логика не всегда является истинным двигателем научного прогресса.

В процессе принятия решений необходимо выделить и такой параметр, как *личная продуктивность руководителя*, которая ха-

рактируется деловой направленностью принимаемых решений, гибкой конструктивной позицией по отношению к возникающим противоречиям, чувством перспективы. Деловая направленность руководителя определяет общественную направленность принимаемых решений, их результативность. Гибкость подразумевает умение разрешать проблемные ситуации, а не уходить от принятия решений или бесконечно конфликтовать. А чувство перспективы позволяет не только принимать стратегические решения, но и собственно формировать организационную стратегию. Большинство решений, принимаемых менеджером, заложены в ограниченных рамках имеющихся ресурсов. В этом смысле решение принимается по альтернативе использования совокупности ресурсов тем или иным образом.

Контрольные вопросы

1. Какие этапы можно выделить в процессе принятия решения?
2. Как установить баланс между уровнем агрессивности решений менеджера и темпами реагирования организации на изменения в окружающей среде?
3. Каково значение творческого подхода в принятии решений?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Методика «Выделение существенных признаков»

Методика выявляет способность испытуемого отделять существенные признаки предметов или явлений от несущественных, второстепенных. Кроме того, наличие ряда заданий, одинаковых по характеру выполнения, позволяет судить о последовательности рассуждений. Для исследования пользуются специальным бланком.

Инструкция. В каждой строчке вы найдете одно слово, стоящее перед скобками, и далее — пять слов в скобках. Все слова, заключенные в скобки, имеют какое-то отношение к находящемуся перед скобками. Выберите только два и подчеркните их.

Стимульный материал

1. Сад (растения, садовник, собака, забор, земля).
2. Река (берег, рыба, рыболов, тина, вода).
3. Города (автомобиль, здание, толпа, улица, велосипед).
4. Сарай (сеновал, лошади, крыша, скот, стены).
5. Куб (углы, чертеж, сторона, камень, дерево).
6. Деление (класс, делимое, карандаш, делитель, бумага).
7. Кольцо (диаметр, алмаз, просьба, округлость, печать).
8. Чтение (глаза, книга, картинка, печать, слово).
9. Газета (правда, приложения, телеграммы, бумага, редактор)
10. Игра (карты, игроки, штрафы, наказания, правила).
11. Война (аэроплан, пушки, сражения, ружья, солдаты).

Ключ. 1. Растения, земля. 2. Берег, вода. 3. Здание, улица. 4. Крыша, стены. 5. Углы, сторона. 6. Делимое, делитель. 7. Диаметр, округлость. 8. Глаза, печать. 9. Бумага, редактор. 10. Игроки, правила. 11. Сражения, солдаты.

1.3. Принципы принятия организационных решений

Если вы не являетесь частью решения, значит, вы являетесь частью проблемы.

Народная мудрость

Процесс принятия решений определяется основными целями организации: экономическими, отвечающими за возврат капиталовложений и оптимизацию использования ресурсов; социальными, направленными на реализацию личных устремлений всех сотрудников.

Деятельность организации регламентируется обязательствами и ограничениями, исключающими некоторые варианты решений. Например, решение сократить фонд заработной платы имеет ограничение в виде законодательно минимального размера оплаты труда.

В основе процесса принятия организационных решений лежат четыре универсальных принципа: динамичности, стратегического планирования, реализма, гибкости.

Принцип динамичности. Нестабильность окружающей среды, конкуренция требуют от организации готовности к максимально адекватным изменениям. Это возможно, если менеджер способен делать прогноз по каждой динамической линии развития организации. В процессе принятия решений руководитель учитывает не только динамику развития организации, т.е. прошлый опыт, но и ее способность к адаптации, к изменениям, а также возможные последствия принимаемых решений. Динамика развития включает в себя прежде всего экономическую политику организации, характер взаимоотношений организационной системы со средой, т.е. конкурентоспособность, материально-техническую базу, информационные ресурсы, издержки, прибыль и другие факторы.

Способность менеджера осуществлять точный прогноз и готовить организацию к изменениям во многом зависит от налаженности системы мониторинга — сбора, анализа, отслеживания информации об изменениях. Принятие решения в соответствии с принципом динамичности позволяет организации адаптироваться к изменениям, поддерживая тем самым жизнеспособность предприятия.

Принцип стратегического планирования. Логическим следствием принципа динамичности является принцип стратегического планирования. Планирование выступает не в виде раз и навсегда утвержденного текста, а как критерий эффективности, который выводится из представлений о том, какой организация должна стать спустя какое-то время. Планируется и осуществляется стратегия развития организации. Обязанность менеджера — внесение высшей цели организации в среду своей команды. Эта цель должна объединять сотрудников, побуждая их внести свой вклад в общее дело. Осознание отдаленных перспектив позволяет практичнее и целесообразнее подходить к задачам текущим. При этом конкретика сегодняшнего дня не должна заслонять перспективу будущего, идею и смысл всей деятельности. Стратегическое планирование — это системообразующий фактор, направляющий рост организации. Большинство преуспевающих компаний обладают уникальной стратегией, концепцию которой могут знать только менеджеры высшего звена. Однако современные тенденции демонстрируют положительный опыт организаций, где четко сформулированная стратегия становится программным документом для сотрудников всех уровней.

Динамика развития организаций в большинстве случаев ведет к стагнации или упадку. Стратегическое планирование позволяет вовремя развернуть организацию в новом направлении развития, когда все старые ориентиры исчерпали себя. Происходящие во внешней среде организации быстрые разнонаправленные изменения — насыщение традиционных рынков сбыта, совершенствование технологий, появление ситуаций, когда старый опыт уже не срабатывает, — требуют от предприятия новых векторов развития. Это развитие может осуществляться самыми разными способами (создание новых продуктов, инвестиции в оборудование, развитие технологий), а стратегическое планирование призвано объединить все варианты, оценить ресурсы и выработать наиболее приемлемый и перспективный эволюционный путь.

Иллюстрацией к принципу стратегического планирования может служить японская поговорка: «Охотник на оленей никогда не видит горных вершин». Занимаясь «охотой на оленей» — изучая социальный спрос, требования общества в отношении новой продукции, нельзя забывать про «вершины» — грядущие изменения самого общества, которые можно распознать уже сегодня. Примером таких изменений, с очевидностью сказавшихся на экономическом рынке, стал бурный процесс информатизации.

Оценка эффективности организации осуществляется не только с точки зрения максимизации прибыли. В качестве главной цели выдвигается само сохранение компании как таковой. Это смещение экономического акцента влечет за собой смещение и управленческого акцента. Недостаточно руководить, обеспечивая увеличение

прибыли в краткосрочном периоде, поскольку довольно часто ситуация на рынке складывается таким образом, что необходимо ориентироваться на отсроченную прибыль в ущерб сегодняшнему дню. Стратегическое планирование позволяет оптимизировать процесс использования всех ресурсов, что обеспечивает ведение успешной деятельности.

Только системный, целенаправленный учет фактов при принятии решений позволит исключить ошибки, приводящие к нежелательным последствиям. Системный подход включает в себя следующие параметры: учет основных тенденций развития организации; определение диапазона потенциальных альтернатив; вариативная оценка последствий принимаемых решений;

Цели организации должны объединять интересы сотрудников всех уровней: менеджеров, рабочих, поставщиков, продавцов, вкладчиков и т.д. Ответственность организации складывается из баланса соблюдения целей каждого из сотрудников.

Принцип реализма. Только опора на адекватные представления о реальности, непосредственный контакт с внешней и внутренней средой организации обеспечивают менеджеру эффективное планирование, кратковременную стратегию, которая должна ориентироваться на происходящие изменения. Менеджер может опираться на желаемые, абстрактные прогнозы развития организации или на конкретные процессы, происходящие на рынке; руководитель может принимать решения исходя из собственного идеального видения взаимоотношений сотрудников или основываясь на анализе реальных групповых процессов, разворачивающихся в организации. Результат будет диаметрально противоположным.

Каждая проблема руководства, с которой сталкивается менеджер, в сути своей отражает незнание принципов менеджмента, невнимание к человеческому фактору. Самоанализ помогает обнаружить, когда руководитель пренебрег какими-нибудь практическими рекомендациями, считая, что можно обойтись и без «человекознания». Но ошибки всегда совершает мастер, а не инструменты, в нашем случае мастер — это сам руководитель.

Принцип реализма подразумевает также тактику упрощения работ и максимальной простоты и понятности выполнения всех этапов деятельности. Усложнение структуры ведет к увеличению издержек материальных, человеческих и временных.

Принцип гибкости. Принцип гибкости помогает организации быть готовой к разнообразным «катастрофам». Гибкость должна присутствовать как во внешних (разнообразие товарно-рыночных отношений), так и во внутренних (взаимозаменяемость, не жесткость) отношениях, что позволяет выгодно распоряжаться имеющимися ресурсами. Принцип гибкости ориентирует организацию на разработки и исследования в тех областях, где с наибольшей вероятностью возможны прорыв, использование независи-

мых рынков сбыта, деятельность в разных экономических средах, внедрение независимых технологий.

Гибкость менеджера в принятии решений должна колебаться в известных пределах. Эти пределы должны, с одной стороны, оставлять поле для достаточной вариативности решения проблем, поиска оригинальных решений, а с другой — находиться на грани разумного риска, не влекущего за собой столь существенные изменения, которые могут привести к «смерти» живого организма предприятия. Этот нижний предел обеспечивает сохранение разумного потенциала организации, тех традиций и ценностей, которые были наработаны за период ее жизнедеятельности. А верхний предел задает самобытную, уникальную линию развития организации.

Требования рынка диктуют правило принятия решений, которое можно обозначить, как «*правило 70/30*». Если вы на 70% уверены в успехе дела, то принимайте положительное решение, а оставшиеся 30% придется на рассмотрение мер, которые следует принять в случае неудачи. Это правило определяется как разумный риск. Любое начинание требует принятия решения, любое решение без элемента риска по сути не является решением. В наш стремительный век даже такой подход оказывается иногда консервативным и наиболее рискованные менеджеры идут на соотношение «30/70», увеличивая свободу действий.

Контрольные вопросы и задания

1. Сформулируйте основные принципы принятия решения.
2. Как принципы принятия решения взаимодействуют между собой?
3. Проиллюстрируйте каждый из принципов принятия решений примером из жизни конкретного предприятия.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Задание. С помощью контрольного листка проанализируйте процесс принятия организационного решения.

Контрольный листок Д. Фуллера в помощь принимающим решения

КТО?

Кто должен принимать решение?

Кто будет принимать решение?

Если ответ на эти вопросы не один и тот же, как это поправить? С кем посоветоваться по поводу принимаемого решения? Конечно, если речь идет о специальных вопросах, для консультации должны быть приглашены соответствующие специалисты.

Кто должен участвовать в принятии решения?

Для ответа на этот вопрос надо определить, какие сферы деятельности будут затронуты принимаемым решением. Кого нужно проинформировать о решении? Никогда не давайте повода обвинить себя в том, что вы не поставили людей в известность.

Кто будет осуществлять решение?

Как будет реализовываться принятое решение?

Кто будет отвечать за результаты?

Персональную ответственность надо устанавливать заранее, чтобы человек, на которого она будет возложена, мог участвовать на всех стадиях планирования и осуществления решения.

ЧТО?

Что должно быть решено?

Что нужно решить?

Что можно решить?

«Должно быть» — максимум, идеальная ситуация. «Нужно» — минимум, приемлемое положение. «Можно» — то, что реально сделать сейчас, с надеждой добраться до максимума.

Какая требуется информация? Какие факты имеются в нашем распоряжении? Каких сведений недостает?

Какие надо сделать запросы и издать приказы? Достаточно ли для этого обычных процедур? Если нет, что нужно сделать?

Какие выгоды принесет решение? Какие невыгодные аспекты нужно учесть?

Каков возможный риск?

Что может помешать вашим действиям?

ГДЕ?

Где найти необходимых людей?

Часто это критический для решения вопрос. Если нужных людей не найдется, придется пересматривать весь план.

Где найти недостающие факты, где получить информацию?

К чему приведет решение? Чем оно обернется лично для вас? Умный человек, принимая решение, смотрит вперед, не позволяя себе слепо брести к тупику или невыносимому положению.

КОГДА?

Фактор времени жизненно важен. Мудрый человек, принимающий решения, заставляет время работать на него. Он старается не опоздать, но помнит, что опережать время опасно.

Когда должно (нужно, можно) принять решение? Когда должно (нужно, можно) объявить о принятом решении? Когда должно (нужно, можно) приступить к выполнению решения?

КАК?

Как добыть информацию, найти нужных людей, заручиться поддержкой, обеспечить помощь персонала?

Как осуществлять решение? Каждый опытный руководитель принимает решение так, как если бы ему самому предстояло проводить его в жизнь.

Другими словами, у него есть план и как минимум общее представление о методах, которыми можно достичь ожидаемых результатов.

1.4. Психологические сдвиги при принятии решения

Любая трещина может вызвать на бирже и «бум», и панику... будь то крах банка или только слух, что бабушка вашего двоюродного брата схватила насморк.

Теодор Драйзер

Принятие организационных решений — психологический процесс, в самом ходе решения которого переплетаются логика, интуиция, эмоции и личностные факторы. Столь сложный, многоаспектный процесс не может быть застрахован от ошибки. Знание психологических особенностей позволяет не только увидеть собственные промахи, но и предсказать их. А оценка потенциальных ошибок уже является гарантией будущего успеха. Процесс принятия решения в реальной жизни, в том числе и в деятельности менеджера, как правило, осложнен различными «подводными камнями». Зачастую мы не контролируем те факторы, которые определяют наше решение, искренне полагая, что оно явилось продуктом обдуманного и взвешенного анализа. На принятие решения оказывают влияние косвенные, зачастую скрытые от сознания факторы, наиболее значимые из которых мы обозначим как **психологические сдвиги при принятии решения**.

Общую большую группу психологических сдвигов при принятии решений можно условно разделить на две части: ошибки, вызванные внутренними факторами, т.е. связанные с личностью самого менеджера или участвующих в принятии решения работников, и ошибки, вызванные различными внешними факторами.

К *внутренним факторам* относятся индивидуально-психологические особенности личности руководителя, особенности потребностно-мотивационной сферы, психологические установки, возраст, образование. Процесс принятия решения подвержен, как и любая другая деятельность, влиянию эмоций. Эмоциональная положительная активация просто необходима при решении творческих задач. Отрицательная эмоциональная активация блокирует предыдущий эмоциональный опыт, ограничивает альтернативы принятия решения.

К *внешним факторам* относятся условия социальной среды, производственные факторы, уровень технической оснащенности, квалификация персонала и т.д. Все эти факторы влияют на процесс принятия решения, но очень часто менеджер стереотипно руководствуется ограниченным перечнем.

Внутренние факторы психологических сдвигов при принятии решений, безусловно, больше всего искажают реальную картину.

Внешние факторы психологических сдвигов, как правило, связаны с неосознанными или целенаправленными попытками других людей повлиять на наше решение.

Большая часть ошибок определяется именно **внутренними факторами**, среди которых можно выделить характеристики, связанные с когнитивно-информационными, эмоционально-мотивационными аспектами и особенностями восприятия.

Ошибки при принятии решений могут быть вызваны целым рядом когнитивно-информационных факторов, таких, как психологические особенности мышления, специфическое воздействие информации, стремление логически связать наблюдаемые события.

Эмоциональные состояния, если это состояния подъема, приподнятости, могут ускорять и интенсифицировать процесс выбора, оказывая положительное влияние на процесс принятия решения. Но эмоциональные состояния могут и замедлять выбор, сводя его к половинчатым решениям, если в дело вступают эмоциональные состояния подавленности, угнетенности. В любом случае эмоциональные состояния оказываются причиной недооценки вариантов решений.

Особенности восприятия заставляют нас избирательно относиться к фактам, предпочтительнее оценивать те или иные ситуации, искренне считая, что мы воспринимаем объективную картину.

К **когнитивно-информационным сдвигам** при принятии решения относятся следующие типичные ошибки: принятие очевидного, доступного решения; принятие привычного решения; принятие одностороннего, «ограниченного» решения; принятие недостоверного решения. Остановимся подробнее на конкретных вариантах ошибочного поведения этого типа.

Психологический сдвиг доступности. Принятие решения часто основывается на прошлом опыте и поверхностных, очевидных суждениях о событиях. Это приводит к ошибочным заключениям, когда внешним, второстепенным фактам придается универсальное значение. Например, отвечая на вопрос о наиболее вероятных причинах агрессивного поведения детей, в качестве одной из главных причин называют влияние средств массовой информации, просмотр телепередач, содержащих сцены насилия. Тогда как на самом деле эта причина является второстепенной и зависимой от целого ряда других факторов.

Ошибки доступного, очевидного решения связаны с тем, что мы лучше помним недавние события, особенно эмоционально насыщенные. Эти события заслоняют от нас более важные, но отсроченные или бедные впечатлениями факты. Люди склонны находиться под влиянием частностей, не придавая значения базовой информации. Первые и последние факты производят наибольшее впечатление. Люди меньше озабочены предполагаемыми событиями, уделяя все внимание событиям произошедшим. В ре-

альности анализ методом исключения иногда приносит больше информации, чем рассмотрение имевших место исходов.

Психологический сдвиг информации. Люди отдадут предпочтение информации, близкой им по содержанию, той, которую они ожидают, информации интенсивной, обещающей большую прибыль (поощрение) или обещающей меньшие убытки (наказание). Мы склонны предпочитать крайние позиции, любить то, что находится рядом, и то, что практически недоступно. Середина, как правило, нам не интересна. Результатом этого психологического сдвига будет игнорирование «средней», умеренной информации.

К психологическому сдвигу информации относится и эффект предвзятости, характеризующий тенденцию выбирать информацию, соответствующую нашим представлениям. Н.Халперн [115] приводит примеры проявления эффекта предвзятости среди присяжных, которые, придерживаясь определенной версии происшествия, выбирают из информации, полученной в ходе расследования, только ту, которая подтверждает их позицию. Не застрахован от такой ошибки и руководитель.

Психологический сдвиг зависимости. Люди зачастую ожидают увидеть зависимость между событиями там, где ее нет. Склонность видеть иллюзорные корреляции, несуществующие логические связи приводит к ощущению правомерности однозначного прогноза и возможности контроля над событиями. Многие решения связаны с оценкой вероятности успеха, при этом точность наших субъективных оценок существенно отличается от математической величины вероятности.

Случайность мы представляем себе как процесс, лишенный закономерности, и любое подобие последовательности заставляет нас искать причинно-следственные отношения там, где их нет. Мудрость народных примет в подавляющем большинстве случаев построена на кажущейся связи независимых явлений. При этом теоретически можно получить корреляции даже между таким явлением, как количество осадков в штате Калифорния, и аппетитом хищников в зоопарках Западной Европы.

Можно привести пример иллюзорной корреляции в поведенческой модели «накручивания волос» [78]. Суть этого примера состоит в том, что даже специалисты (или почти специалисты) были склонны увидеть взаимосвязь между «накручиванием волос» (имеется в виду на палец) и нахождением под стрессом, поскольку эта взаимосвязь выглядит правдоподобно. На самом деле такой взаимосвязи не существует. Этот вывод был подтвержден в специально организованных экспериментах.

Психологический сдвиг обрамления. Выбор одной из альтернатив обусловлен характером описания, обрамлением вероятного результата. В зависимости от способа подачи текущей ситуации мы

можем по-разному оценивать в действительности равнозначные или почти равнозначные альтернативы.

Мы склонны преувеличивать разницу между сравниваемыми величинами. Эффект контраста формирует диспозицию в отношении принятия решения. Если дилер при продаже автомобиля сначала завышает цену, а потом, торгуясь с нами, уступает некоторую сумму, мы скорее всего согласимся с его ценой, которая кажется значительно привлекательнее первоначальной. Жесткая переговорная позиция может сбавить ожидания другой стороны, вызвать готовность согласиться на меньшее, но завышенная первоначальная позиция может вызвать и обратную реакцию — свернуть в сторону конфликта или отказа.

К эмоционально-мотивационным сдвигам при принятии решений относятся следующие основные варианты ошибок: принятие эмоционального решения; принятие рискованного решения; принятие желаемого решения; принятие самоуверенного решения.

Эмоции часто играют не последнюю роль в принимаемых решениях. Воздействуют они и на управленческие решения. Настроение, эмоциональный фон оказывают непосредственное влияние на когнитивные процессы, формируя предрасположенность к более мягким или, наоборот, жестким решениям. Во многих случаях наличие проблемы подразумевает наличие субъективных установок, характеризующих отношение к вопросу с той или иной позиции. Проблема не появляется сама по себе — наше отношение к ситуации (положительное или отрицательное) формирует проблемную зону. Очень часто руководитель сталкивается с псевдопроблемами, которые не содержат в себе организационных вопросов, а лишь кажутся таковыми.

Психологический сдвиг самоуверенности. Принимаемое решение часто основывается на эмоциональной оценке вероятностных событий. Нередко мы полагаем, что контролируем ситуацию и можем управлять случайными событиями. При анализе вероятности потерь мы склонны завышать маленькую вероятность и занижать большую. При анализе вероятности прибыли мы, наоборот, занижаем большую вероятность и завышаем маленькую. Психологическое сопоставление серии неудач неизбежно ведет к расчету на успех. Перспективы положительного исхода кажутся более вероятными, чем перспективы отрицательного исхода. Событие воспринимается тем более вероятным, чем оно доступнее. Высокую вероятность заболевания гриппом в период эпидемии люди склонны распространять на кого угодно, кроме себя, не считая необходимым использовать профилактические меры. А вот уверенность в выигрыше в лотерее каждый раз существенно превышает допускаемый шанс проигрыша.

Психологический сдвиг «неуспешности». После серии ошибочных прогнозов или неудачных решений у менеджера может сфор-

мироваться боязнь неудачи или даже депрессивное состояние. В этом случае человек бессознательно склонен создавать препятствия собственной деятельности или не прилагать необходимых усилий для качественного анализа, что влечет за собой повторные неудачи, которые подтверждают пессимистичный личностный прогноз.

Психологический сдвиг дефицита. Информация (или товар), которой недостает, переоценивается. При повышении объема информации или количества товара интерес к ним существенно снижается. Наше представление о важности, значимости чего-либо часто основывается на том спросе, который существует на этот предмет, на эмоциональной включенности в потребительские процессы, а не на реальной стоимости товара или услуги. В случае потери и приобретения одной и той же суммы потерю мы будем переживать гораздо эмоциональнее.

Психологический сдвиг капиталовложений. Чем больше ресурсов (материальных, временных, психологических) было вложено в дело, тем больше мы склонны продолжать начатое независимо от его реальной успешности. Руководитель может продолжать финансирование проекта только потому, что в проект уже вложены большие средства. Примером преодоления эффекта капиталовложений является продажа подразделения автомобильной компании за условную сумму всего в несколько долларов. Смысл сделки — избавиться от убыточного проекта.

Психологический сдвиг капиталовложений проявляется и в том, что продаваемый объект мы расцениваем как потерю, а приобретаемый — как прибыль, хотя денежный эквивалент в обоих случаях остается неизменным.

К психологическим сдвигам, вызванным особенностями восприятия, относятся следующие ошибки.

Психологический сдвиг фона. Информация, сопровождаемая положительными стимулами (хорошее настроение, предыдущие удачные действия, приятная музыка и т.д.), воспринимается интенсивнее и быстрее включается в действие. Информация, полученная на фоне отрицательных стимулов, будет восприниматься как негативная. Яркая, наглядная информация оказывает на оценку значительно большее влияние, чем бледная, абстрактная, статистическая. Чем сложнее проблема, тем больше информационных каналов должно быть задействовано: зрительный, слуховой, возможность вербализации, повтора и т.д. Чем доступнее и ярче причина события, тем достовернее воспринимается информация. Влияние рекламы и средств массовой информации будет снижаться по мере увеличения значимости информации. Чем серьезнее проблема, тем больше люди склонны искать независимый источник информации, который не стремится повлиять на нас и наше мнение.

Психологический сдвиг избирательности восприятия. Этот феномен проявляется в том, что люди склонны не видеть очевидных ошибок, если они не ожидают их увидеть. Наше восприятие может успешно игнорировать даже безусловные противоречия, опираясь лишь на внутренние установки и «не веря глазам своим». В одном из психологических экспериментов под руководством маститого профессора испытуемым предлагалось зрительно опознать кратковременно предъявляемые слова, среди которых были вставлены нецензурные выражения. Испытуемые успешно «узнавали» все слова, за исключением тех, которые, с их точки зрения, не могли быть включены в эксперимент в силу культурных ограничений.

К психологическим сдвигам, вызванным внешними факторами, относятся следующие типичные ошибки при принятии решений.

Психологический сдвиг социального влияния. Выделенный в социальной психологии, феномен взаимного обмена предполагает, что на принятие решения оказывает влияние стремление ответить любезностью на любезность, оказать знак внимания в ответ на полученную услугу, даже если в ней и не нуждались. Правило обмена отражает внутреннюю установку людей отвечать взаимностью, при этом искусные манипуляторы могут воздействовать на процесс принятия решений, предоставляя ничего не значащие услуги, а получая в обмен необходимые уступки. Американский психолог Р. Чалдини [119] приводит в качестве примера сметливого официанта, который предлагал посетителям более дешевые блюда, а затем рекомендовал самые дорогие вина, увеличивая, таким образом, общую стоимость заказа. Клиенты с легкостью шли на такую уловку, предполагая искренность поведения официанта и руководствуясь правилом взаимного обмена.

Психологический сдвиг присутствия «зрителей». Стремление не ударить в грязь лицом, произвести впечатление на окружающих повышает тревожность и снижает эффективность аналитических процессов. Результативность принимаемых серьезных решений в этом случае ухудшается. С опытом стремление произвести впечатление, как правило, снижается. Мы охотнее принимаем на себя ответственность за поведение, когда считаем, что не испытываем внешнего давления.

Психологический сдвиг статуса. Очень часто мы формулируем наши суждения исходя из сложившегося мнения, ориентируясь на те представления, которые уже есть. Ученику крайне сложно изменить свои оценки в старших классах, так как учителя исходя из статуса ученика ставят, скорее, привычные оценки, чем заслуженно оценивают знания.

Психологический сдвиг статуса заставляет нас внимательнее относиться к мнениям людей, наделенных властью и полномочиями, оценивать их решения как более правильные. Отношения между

руководителем и подчиненным характеризуются той или иной степенью иерархизации, что сказывается на процессе принятия решения. Часто при обсуждении проблемы работник соглашается с предложением начальства в силу подчиненной позиции, а руководитель не учитывает критические замечания сотрудников, боясь потерять авторитет.

Психологический сдвиг «дежа вю». Ощущение предшествующего знакомства с товаром (часто в результате рекламы) формирует дружбу и готовность приобрести этот товар. Ощущение предшествующего знакомства с информацией приводит к предрасположенности в отношении того или иного решения. Умелые манипуляторы используют этот трюк, начиная свое обращение со слов: «Вы, конечно же, знаете, что...». Далее могут следовать любые высказывания, которыми пытаются поймать вас с помощью эффекта предшествующего знакомства.

Психологический сдвиг взаимозависимости. Эффективность принятого решения часто напрямую зависит от поступков других людей, от их выбора в ситуации взаимной зависимости. Хорошим подтверждением данного обстоятельства является психологическая ситуация принятия решения, известная под названием «дилемма заключенного» [79]: «Двое заключенных в разных камерах проходят по одному делу. Если оба будут и дальше отрицать свою вину, каждый получит по три года. Если один из них сознается, а другой нет, первый получит 1 год, а второй — 25 лет. Если оба сознаются, то получают по 10 лет. Каждый понимает, что у него два варианта: не сознаваться (что не сработает, если сознается второй) или сознаться быстрее, чем это сделает другой. В результате часто сознаются оба и получают по 10 лет. Основная проблема дилеммы состоит во взаимозависимости принимаемых решений. Наилучший вариант достигается, когда вторая сторона выбирает худшее лично для себя решение».

Мы систематизировали и рассмотрели основные варианты психологических сдвигов при принятии решения. Но ими не исчерпываются все скрытые сложности этого процесса. Характер управленческого решения зависит от таких внутренних факторов, как возраст и образование менеджера, его ценностные ориентации и стереотипы мышления, установки и предубеждения. Ошибки руководителя связаны с характером учета информации, склонностью к осторожности или риску, эмоциональной включенностью или информационной перегруженностью. Особо стоит упомянуть о такой ошибке руководства, как стремление списать все на начальство. Стратегические просчеты, неэффективные решения — во всем виноваты те, кто стоит еще выше. Нет идеальных руководителей, каждый иногда допускает промахи. Но внешнеобвинительная позиция никогда не принесет результата. Стремление измениться самому, научиться руководить и направлять, независи-

мо от ошибок начальства или подчиненных, позволит исправить и предупредить просчеты всех уровней. Чем более жестко придерживаться определенных процедур принятия решения, тем менее полезными становятся эти процедуры. Менеджер должен уметь приспособливать имеющийся набор методов к конкретным проблемам, с которыми он сталкивается.

Приверженность основательным решениям и достижению стратегических целей	Приверженность сиюминутным решениям и ситуационному управлению
1. Регулярная модернизация производства и вложение средств в новые способы выполнения работы.	1. Использование имеющегося оборудования до тех пор, пока оно не выйдет из строя.
2. Инвестирование личного роста сотрудников, постоянное совершенствование.	2. Отсутствие внимательного отношения к развитию сотрудников.
3. Приверженность разработке новой продукции и инновациям.	3. Отказ от разработки новой продукции, кроме случаев максимальной прибыли при минимальном риске.
4. Обслуживание потребителей, порождающее повторный бизнес.	4. Желание одновременно получить максимальную прибыль в работе с потребителем.
5. Сохранение доверительных отношений и честных условий совместной деятельности с партнерами.	5. Изменение условий совместной деятельности из конъюнктурных соображений.
6. Вознаграждение сотрудников на основе продолжительной программы за нахождение способов более эффективной работы.	6. Уменьшение расходов на вознаграждение до минимума в стремлении к экономии.
7. Приверженность выпуску качественной продукции. Качество — ключ к повышению производительности труда.	7. Ориентация на выпуск продукции любыми средствами.
8. Использование идей сотрудников, непосредственно связанных с выполнением работы.	8. Принятие управленческих решений только составом руководителей.
9. Развитие новых направлений при наличии соответствующих знаний и навыков персонала.	9. Развитие новых направлений из конъюнктурных соображений.
10. Долговременная приверженность стратегическому развитию предприятия.	10. Достижение краткосрочных целей любой ценой.

Контрольные вопросы

1. Какие внутренние и внешние факторы приводят к психологическим сдвигам в принятии решений?
2. Какие в психологии выделены сдвиги в принятии решений?
3. Какие социально- и общепсихологические феномены лежат в основе изменений процесса принятия решений?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Задание. Проанализируйте, что является основательным решением [60].

1.5 Пути повышения эффективности принимаемых решений

Можете менять ее цвет [модели Т автомобиля Форд], как хотите, только чтобы она оставалась черной.

Генри Форд,
американский предприниматель

Выбирая на основе исходной информации потенциальное действие, менеджер стремится обеспечить движение организации к поставленным целям. Знание психологических факторов, влияющих на принятие решений, позволяет повысить их эффективность и увеличить точность. Руководитель совершает выбор, основываясь на собственных знаниях, профессиональных навыках, личностных особенностях и тех конкретных воздействиях, которым он подвергается в процессе принятия решений. Кроме этого, эффективность управленческих решений зависит от знания их **структурных характеристик**.

Задача выбора выступает как объект мыслительной деятельности человека. При этом в задаче выделяются ее условия (А) и характеристики самого решения (В).

А. При *описании условий*, определяющих процесс принятия решений, обычно используют следующие признаки:

привычность — непривычность ситуации (в зависимости от этого разворачивается ориентировка в ситуации, определяется возможность или невозможность достижения результата готовым способом). Наиболее трудным оказывается выбор в условиях новизны ситуации, выбор, требующий тщательного анализа возможных последствий решения;

характер представления условий задачи (реальная ситуация, словесное описание, макет, отчет и т. д.). Сложность проблем выбора

все более возрастает в зависимости от уровня абстрагирования и обобщения условий. При этом учитываются, как правило, только количественные характеристики объектов, в то время как игнорирование качественных показателей ведет к существенному обеднению принимаемых решений и снижению их стратегической значимости;

количество альтернатив выбора (способы преобразования ситуации, ведущие к нужному результату). Следует помнить, что поступающая информация не всегда осознается и анализируется, а при ее избытке многие детали отсеиваются. Одновременно вступает в действие интуитивное мышление, опирающееся на синтетическое восприятие проблемы;

требования к результату (требования могут затрагивать как конечный результат, так и процесс его достижения). Важным фактором является позиция менеджера, дающая представление, с какими конкретными целями организации он себя отождествляет. Кроме того, сложные решения редко имеют оптимальный характер, следовательно, выбор должен подвергаться коррекции, содержать в себе варианты последующих поправок.

В. Управленческое решение характеризуется:

директивностью (единоначалие и обязательность выполнения);
своевременностью (решение, принятое с опозданием, теряет свой смысл). Текущие проблемы должны решаться сразу, по мере их возникновения, а принятые решения следует реализовывать немедленно;

развернутостью (решение должно содержать указания на конечный результат и способы его достижения). Развернутость предполагает определение количественных и качественных показателей, а также возможность использования вспомогательных средств в процессе принятия решения (технические, компьютерные средства и т. п.);

адресностью (решение адресовано конкретному исполнителю или группе исполнителей). Ответственность возлагается на конкретных лиц при обязательном указании формы контроля и характера отчетности;

временной определенностью (сроки исполнения решения должны быть четко заданы).

Эффективным способом повышения уровня управленческих решений и производительности труда является привлечение рядовых сотрудников организации к принятию решений. Руководитель должен уметь оперировать как авторитарными, так и демократическими методами, оценивая при этом уровень компетентности подчиненных, характер отношений в группе и степень поддержки руководящих решений. Прежде всего, решение проблемы может со всей простотой и очевидностью представлять собой поиск людей, которые способны решить эту проблему. Процесс принятия решения

включает в себя выбор и оценку потенциальных исполнителей. Выделение среди работников наиболее инициативных, совершенствующихся, тех, кто способен работать без давления и мотивирован на успех, способных заменить отсутствующих людей — один из алгоритмов процесса принятия решения менеджером.

Вопрос о привлечении к принятию решения сотрудников определяется балансом между следующими положениями:

- чем выше степень необходимой менеджеру поддержки в реализации решения, тем больше оснований для его коллегиального принятия;

- чем доступнее менеджеру релевантная информация, тем увереннее он может принимать решения единолично;

- чем меньше срок принятия решения, тем вероятнее единоличное решение;

- чем больше требуемая компетентность решения, тем вероятнее его обсуждение с подчиненными.

Установление баланса между этими позициями, конкретика текущей ситуации определяют единоличность или коллегиальность принимаемого решения. Вместе с тем сложность процесса выбора, анализа вариантов решений, трудоемкость практической разработки обуславливают необходимость привлечения специалистов к процессу принятия решений. Принятие группового решения подразумевает информационный обмен, в основе которого лежит собственный психологический механизм. Для информационного обмена характерны следующие аспекты: характер межличностных отношений, уровень компетенции, идентичность толкования профессиональных понятий, установок и ценностей. Содержательная сторона информации зависит от целого ряда субъективных факторов источника информации. А. В. Филиппов [110] выделяет следующие факторы: профессиональная компетентность источника информации; эрудиция источника информации; направленность источника информации; критичность интеллекта; новаторский подход к делу; ценностные ориентации и социальные установки источника информации; личные планы источника информации.

Существуют разные формы и методы выработки идей, поиска оригинальных решений.

Формы принятия решений. Процесс принятия решений может осуществляться в различных формах, в соответствии с общим характером руководства.

Для патриархального стиля руководства характерна **авторитарная**, единоличная форма принятия решений. Управленческие решения принимаются исключительно на основании той информации, которой обладает сам руководитель, снизу наверх информация не поступает. В этом случае сотрудники являются исполнителями, а ответственность полностью ложится на менеджера. Руководитель также берет на себя риск, связанный с решением. В луч-

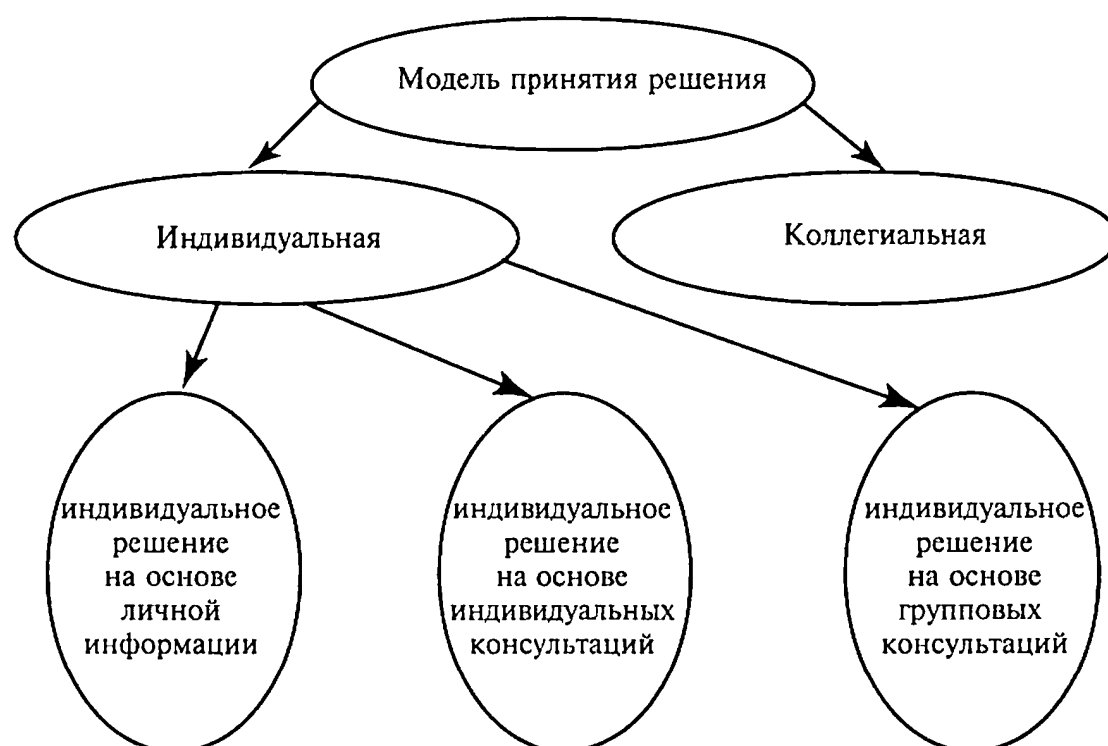
шем случае до работников доносятся цели и основное содержание принятых решений для обеспечения адекватного качества выполнения работ. Авторитарная форма поиска выхода из проблемной ситуации существенно экономит время на этапе сбора информации и выбора альтернативы, но может начать буксовать в ходе реализации принятого решения.

Авторитарная форма процесса принятия решения включает в себя различные варианты обсуждения проблемы с одним подчиненным или группой сотрудников. Право окончательного принятия решения остается за руководителем; ответственность и учет рисков также в основе своей сохраняются за менеджером.

Демократическая форма принятия решений предполагает полное декларирование полномочий. Решение обсуждается группой на этапе сбора информации, ею принимается и его окончательный вариант, а ответственность за принятие решения передается одному из членов группы. Эта форма принятия решений требует существенно больше времени на этапе обсуждения, но эффективнее работает на этапе внедрения, поскольку все работники понимают и принимают цели и содержание принятых решений.

Таким образом, основные модели принятия решений можно отразить с помощью следующей схемы:

В пользу коллегиальной модели принятия решения говорят следующие факты. Знания и опыт нескольких человек, как правило, превышают знания и опыт отдельного человека. При этом суммарный результат деятельности группы будет превышать сумму вкладов отдельно каждого из участников обсуждения проблемы.



Групповые решения чаще, нежели авторитарные, положительно воспринимаются коллективом. Соответственно эти решения с большей вероятностью преодолеют организационное сопротивление. Групповые решения обычно основываются на общей стратегии развития организации и позволяют применять системный принцип при анализе проблемы.

Методы группового принятия решений. К ним относят метод «мозгового штурма»; планы сбора предложений; метод «фокальных объектов»; кружки качества; метод «Дельфи».

Один из наиболее эффективных методов — *«мозговой штурм»*. Этот метод, предложенный американским психологом Осборном, основывается на *принципе безоценочности*: оценка генерированных идей откладывается во времени, что позволяет высказывать самые смелые, оригинальные и даже нелепые идеи. Отсутствие критики и самокритики стимулирует мыслительные процессы, а в недрах самого непрактичного решения может скрываться зерно истины. Устранение внешних барьеров способствует мыслительному прорыву. Обстановка при использовании этого метода должна быть непринужденной, что исключает любые проявления иерархии отношений — мнение каждого считается ценным. К концу обсуждения, как правило, идеи начинают генерироваться произвольно, неосознанно, участники штурма освобождаются от условностей и установок и демонстрируют истинно творческий подход. Процедура проведения метода включает в себя приблизительно получасовое обсуждение проблемы, фиксацию идей в письменном виде на доске или в форме магнитофонной записи. Затем следует тщательный анализ идей, в том числе самых парадоксальных и неожиданных. Цепь ассоциаций от самой нереальной идеи может привести к практическому, взвешенному решению.

Традиционным методом расширения поля анализируемой информации и выделения потенциальных решений являются *планы сбора предложений* от сотрудников. Предложения собираются в форме анонимных ящиков, а затем анализируются специальной группой экспертов. Сбор предложений позволяет привлечь к решению максимальное число сотрудников всех уровней, а анонимность обеспечивает широкую вариативность предложений, допускающую критические возражения.

Еще одним психологическим методом, стимулирующим творческие процессы при принятии решений, является *метод «фокальных объектов»*. Этот метод заключается в определении набора признаков случайно выбранных объектов и последующем переносе, приложении этих признаков к проблемной зоне. Случайно выделенные признаки примериваются к проблеме и формируют необычные сочетания, новые качества, которые направляют ассоциации на творческий поиск новых решений. Напри-

мер, в качестве фокального объекта может быть выбран представитель фауны. Группа максимально подробно формулирует его свойства, качества, преимущества, а затем пытается перенести выделенные параметры на организационную проблему как варианты повышения качества, внедрения нового предложения, изменения производственных характеристик и т. д. В этом случае также не должны звучать ни критические, ни самокритические замечания, объекты выбираются в случайном порядке, а проблема заранее определена. Нестандартные сопоставления, рассмотрение проблемной зоны под новым углом зрения, стимуляция воображения позволяют значительно расширить поле альтернативных решений.

При оценке полученных идей (по обоим методам) нельзя предпринимать быстрый и жесткий отбор с точки зрения эффективности или затратности. Каждую идею следует рассмотреть отдельно, приблизительно просчитать вложение ресурсов и степень плодотворности и только после анализа сужать круг к наиболее перспективным решениям. В противном случае по-настоящему новые, тонкие идеи могут затеряться, когда руководитель вновь оденет очки зашоренности и традиционности. Оценка идей должна строиться на трех основных критериях: *уровень плодотворности, вероятность реализации, стоимость внедрения*. Дорогие, но перспективные идеи не выбрасываются, к этим идеям периодически возвращаются, а возможные колебания рынка могут позволить реализовать их в новых условиях.

Еще один метод принятия коллективных решений — *кружки качества*, впервые появившиеся в Америке, но получившие наибольшее распространение в Японии. Группа добровольцев, специализирующихся в какой-то сфере, регулярно собирается для анализа и решения проблем, связанных с качеством. Специалисты стремятся максимально стандартизировать критерии качества и регулярно предлагают пути оптимизации процесса производства.

Ф. Лютенс [70] описывает *метод «Дельфи»* как один из вариантов группового принятия решений. Метод заключается в формировании экспертной группы, члены которой работают непосредственно друг с другом. Участники группы анонимно высказывают свои соображения по заданной проблеме, требующей принятия решения. Затем формируется сводный отчет по предложенным вариантам; отчет предоставляется всем членам группы. И эксперты вновь, уже на основании расширенной и обобщенной информации, анонимно высказывают предложения. Этот цикл повторяется, ограничиваемый либо временем, либо отсутствием новых мнений и идей. Анонимность опроса снимает напряжение и возможные статусные влияния, при этом сохраняется сам процесс обмена мнениями.

Анализируя групповой процесс принятия решений в целом, можно выделить следующие его *преимущества*. Обсуждение проблемы углубляется благодаря расширению поля информации, взаимной стимуляции мыслительного процесса, осуществляемой в группе. Участники группы обладают различным профессиональным и жизненным опытом, что позволяет более адекватно оценить задачу и сформулировать оригинальное решение. Кроме того, вследствие осознанности и продуманности принимаемого решения, оно будет поддерживаться всеми участниками группы.

Однако все эти преимущества работают, если подобранная, слаженная группа ориентирована именно на решение, а не на конкуренцию. Иначе решение может соответствовать интересам доминирующей в группе личности (или объединению личностей). И в любом случае групповое решение требует больше времени, чем единоличное.

Процесс принятия управленческих решений в реальности всегда опосредован групповым выбором. Если даже решение принимается индивидуально, оно потенциально детерминируется групповыми и организационными факторами и выбор обязательно осуществляется с учетом этих факторов и групповых процессов.

Факторы субъект-субъектных отношений формируют предпосылки для проявления эффекта «групповой синергии» [51]. Результат деятельности группы превышает сумму вкладов ее участников. Однако при отрицательных характеристиках группового объединения суммарный результат будет с точностью до наоборот меньше суммы личных вкладов членов группы.

Анализ деятельности группы эффективнее, если имеется видеозапись обсуждения проблемы. Видеозапись позволяет добиться максимально возможной объективности. Однако не следует забывать о добровольном согласии и сотрудничестве всех участников совещания в подобного рода документировании.

Повышению оперативности принимаемых решений может служить вынесение подготовки информационной базы решения за рамки совещательных процедур. На этапе информационной подготовки целесообразно максимально делегировать полномочия, активно включая в этот процесс других сотрудников. Сбор информации уже сам по себе формирует заинтересованность сотрудников и чувство сопричастности решению. При этом на этапе непосредственного принятия решения менеджер может делать заключения уже единолично, что существенно упрощает процесс. Коллективность информационной подготовки решений снимает необходимость длительного совместного обсуждения проблемы, экономя время и силы.

Чем сложнее принять решение, чем больше информации и анализа оно требует, тем сильнее становится уверенность человека в его правильности. Одновременно с желанием показать хоро-

шие результаты возрастает самоуверенность. Склонность людей искать информацию, подтверждающую их мнение, укрепляет самоуверенность, возникает иллюзия неуязвимости.

Преодолеть влияние внешних факторов можно, если воспринимать догматические высказывания других людей, даже если человек уверенно заявляет о своей правоте (это еще не значит, что он прав); проверять собственные решения на ошибочность и противоположное мнение на истинность; осуществлять обязательную обратную связь, когда решение основано на уверенности в правоте собственных действий.

Эффективность принятия решений зависит также от применения **творческого подхода** к решению проблем. Практически каждый руководитель может решать проблемы с позиции творчества, оригинального подхода, но сдерживающие факторы, внутренние ограничения мешают этому.

Творческое мышление характеризуется следующими качествами:

- доминированием интуитивного;
- системностью мышления;
- некоторой инфантильностью мышления, позволяющей видеть нестандартные связи между явлениями;
- интересом при встрече с новым (не творческий человек демонстрирует при встрече с новым подозрительность, недоверие);
- целеустремленностью, настойчивостью в выполнении задачи;
- потребностью в переменах, поиске новых решений, новых стимулов;
- свободным выражением эмоций.

К анализу управленческих проблем вполне применима **общая теория классификации проблемных задач**. Среди проблемных задач выделяются задачи с неопределенностью исходных сведений, с неопределенностью в постановке вопроса, с противоречивыми сведениями в условиях, задачи, допускающие лишь вероятностные решения, задачи с ограниченным временем решения, задачи на обнаружение ошибки в решении и задачи, требующие использования необычных функций предметов или процессов. Этот анализ нашел свое развитие в схеме поэтапного принятия решения, которая, по сути, сводится к выбору одной из возможных альтернатив. Ситуации выбора предполагают несколько вариантов развития.

В. Г. Зазыкин, А. П. Чернышев [37] рассмотрели эти варианты.

Уверенный выбор. Эта ситуация выбора не осложняется наличием неопределенности, дефицита информации и полностью зависит от личности, принимающей решение.

Неуверенный выбор. В этой ситуации выбора исход зависит как от личности руководителя, так и от факторов, в отношении которых нет полной информации. Выбору предшествует активный поиск недостающей информации. Эта ситуация характерна для принятия оперативных решений.

Определенная ситуация выбора. Для этой ситуации характерно наличие перечня альтернативных действий и наиболее вероятных исходов после каждого действия. В этой ситуации большую роль играет опыт менеджера.

Неопределенная ситуация выбора. Ситуация характеризуется альтернативностью, но действия и их исходы неизвестны. Подобная ситуация требует глубокого анализа действия возможных факторов и их последствий, мысленного моделирования ситуации выбора.

Статистическая ситуация выбора. В этой ситуации в рамках временного интервала, отведенного на принятие решения, состояние системы не меняется.

Динамическая ситуация выбора. В этой ситуации система находится в постоянном движении, изменении и принятие решения требует учета динамики процессов, нужна дополнительная информация о состоянии системы.

Современные тенденции в области развития высокоэффективного менеджмента — усложнение структуры и увеличение числа функций организации, создание новых технологических и проблемных лабораторий и повышение подвижности организационных структур. Эти тенденции формируют новый подход к управлению организацией — **управленческие команды**. Дальнейший рост производительности управленческого труда связан с осознанием общей значимости объединенного продукта труда, его коллективным производством. Это осознание имеет огромное влияние как мотивирующий фактор для повышения производительности организации в целом. В основе командного управления лежит командная подотчетность — определенные взаимные обещания и обязательства. Взаимная отчетность не может возникнуть по принуждению. Она возникает как естественная составляющая, когда команда разделяет положения об общем назначении, принимает цели и избранный подход. При этом партнерство командных отношений в группе должно быть насыщено взаимодополняющими навыками, и прежде всего техническими (функциональными), навыками по решению проблем и межличностному общению. Эффективность команды определяется способностью хорошо понимать задачу и принимать ее к решению, возможностью свободно выражать мысли и чувства, умением слушать и высказываться, обусловлена отсутствием личностных конфликтов (конфликты центрируются вокруг идей и методов).

Большое признание в среде менеджеров получила схема «7-С», объединяющая семь основных элементов управления, название каждого из которых начинается с буквы «С». Эта схема, разработанная консультативной фирмой «Маккинси» [27], призвана помочь в принятии решения, учесть многомерность системы управления.

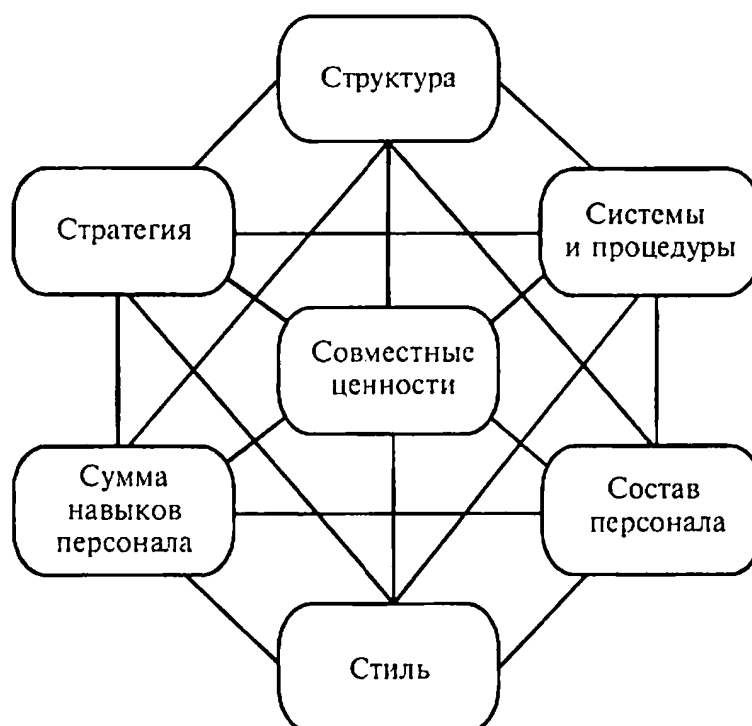


Схема «7-С» представляет собой следующий состав и характеристику элементов управления.

1. **Стратегия.** Правила принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Стратегия — это порядок распределения ограниченных ресурсов в достижении намеченных целей. Процесс выработки стратегии основывается на 4 группах правил, которые определяют:

- отношения и процедуры внутри организации (организационная стратегия);
- отношения организации с внешней средой (рыночная стратегия);
- правила оценки результатов деятельности организации (ориентирующая стратегия);
- правила повседневной деятельности организации (оперативная стратегия).

2. **Структура.** Характеристики организационной схемы. Иерархическая, функциональная, дивизиональная, децентрализованная схема организации.

3. **Системы и процедуры.** Описание процессов и установленных процедур (систем планирования, управления качеством и т. д.).

4. **Состав персонала.** «Демографическая» характеристика важнейших категорий персонала в компании.

5. **Стиль.** Особенности управляющих действий ведущих менеджеров для достижения целей организации.

6. **Сумма навыков персонала.** Отличительные особенности персонала и организации в целом.

7. Совместно разделяемые ценности. Основополагающие ценности или важнейшие концепции, которые разделяются большинством сотрудников организации.

Еще один важный психологический момент принятия решения — **анализ проблемных ситуаций**. Зачастую менеджер, выявив негативные последствия и анализируя причину возникшей проблемы, стремится первым делом избавиться от последствий. Однако отрицательные на первый взгляд последствия, «симптомы болезни», могут оказаться и простейшим способом «лечения» назревающей проблемы. Любой симптом проявляет естественную способность организма к самоизлечению. Температура — это не признак болезни, это первая помощь организма самому себе, способ самолечения. Организация подвержена самым разным «заболеваниям», и, прежде чем менеджер займется «лечением», имеет смысл проанализировать симптомы. Если симптомом окажется низкое качество товара, то, прежде чем браться за «скальпель» — наказывать или увольнять работника, допустившего ошибку, следует внимательно изучить положение в системе контроля за качеством. Если симптом — нехватка наличных денег, то обращением за помощью в банк болезни не излечить. Проблема наличности — симптом низкого уровня бухгалтерского учета, роста числа рекламаций, разбухание товарных запасов и повышение себестоимости продукции. Не вдаваясь в экономический аспект анализа проблем, подчеркнем лишь, что преодоление проблемы, искомое решение не всегда лежат в зоне прямого снижения отрицательных последствий.

Повышение эффективности принимаемых руководителем решений достигается совокупностью методов, включающих творческий подход, групповое принятие решений, общую теорию классификации управленческих задач, управленческие команды, схему «7-С», анализ «симптомов».

С точки зрения психологии менеджмента для руководителей очень важно вовремя распознать «болезнь» организации, которую с легкой руки К. Татеиси [47] окрестили «*Синдромом Большого Бизнеса*». Синдром Большого Бизнеса можно определить по симптомам крайней централизованности и разбухшему управленческому аппарату (всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа совещаний; передача проблемных вопросов из одного подразделения в другое и обратно). Окончательные решения в этой ситуации откладываются до бесконечности, поскольку каждый менеджер стремится избежать ответственности. Синдром Большого Бизнеса разрушает даже минимальную эффективность и полностью уничтожает оперативные возможности реагирования. Проблема тут же сказывается на рынке сбыта: у клиентов существуют свои собственные планы, которые требуют своевременной реакции, и если

они не получают быстрого ответа, то ищут более оперативных исполнителей.

Чем крупнее становится организация, тем сильнее проявляется стремление менеджеров к принятию решений лишь на основе единогласия. С течением времени эта тенденция становится преобладающей, а решение проблем, которые хоть в малейшей степени вызывают разногласия, откладывается в долгий ящик. Преодолеть Синдром Большого Бизнеса — это еще одна возможность повысить эффективность управленческих решений.

Итак, в отличие от технических решений последствия выбора в сфере организационных решений почти никогда не представлены в наглядной форме, а руководитель не успевает осознать, почему он остановил свой выбор именно на этом решении. Менеджер в состоянии овладеть всей психологической сложностью процесса принятия решений, если сам процесс становится объектом внимания, а «на досуге» осмысливаются и все возможные последствия решений.

Организационные решения всегда являются результатом деятельности практического ума, это всегда необходимость «точного попадания», «расчетливого прыжка». Соответственно и возможность пользоваться гипотезами у руководителя ограничена. Характерная особенность практических решений — жесткие условия времени. Внутренняя противоречивость практических решений также весьма высока, а количество неизвестных стремится к бесконечности. Организационные решения требуют «более изощренной наблюдательности» [92], навыков быстрых переходов от размышлений к реальным действиям и вновь к размышлениям, умения использовать обобщенные знания в индивидуально-конкретной ситуации.

В заключение хотелось бы обратить внимание на некоторые парадоксы принимаемых групповых решений как темы для обдумывания.

1. Групповое решение обычно сводится к одному из двух вариантов. В первом случае — это решение, формулируемое лидером (возможно, неформальным) группы. Во втором случае — это решение, не соответствующее ни одному из первоначально предложенных, не отражающее ни одну из позиций. По сути, это решение представляет собой новообразование, с которым полностью не согласен ни один из членов группы.

2. Эффективное групповое решение может быть принято только в случае паритетной структуры группы, равенства позиций ее членов. Однако именно такая группа не способна принять решение, объединение индивидуальных предпочтений невозможно. Но решение должно быть принято, и достаточно быстро. Механизмом принятия решения становится моментальная иерархизация группы и потеря паритетного статуса, что позволяет быстро и эффективно решать задачи группового выбора.

3. Принятие решения в группе зависит от властных отношений, феноменов давления, контроля, оценок, игнорирования отдельных мнений, статусов и санкций. Тем не менее руководитель принимает то решение, которое позволяет ему принять группа. Вся активность руководителя детерминируется властью подчиненных, которая устанавливает своеобразный баланс. Именно этот баланс определяет разумность, уравновешенность принимаемых решений.

4. Каждое управленческое решение является, по сути, одновременно и руководящим, и исполнительским. Каждое решение реализует более общие задачи, приказы, программы, требования и стратегии.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы основные параметры управленческих решений?
2. Какие факторы влияют на эффективность управленческих решений?
3. Опишите основные формы принятия решений.
4. Проанализируйте различные методы группового принятия решений, разработанные в практике бизнеса.
5. Рассмотрите предложенную в психологии классификацию альтернативных выборов. Проиллюстрируйте конкретным примером каждый из вариантов выбора.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Методика балансных листов

Один из возможных способов повышения эффективности принимаемых решений — представить, что выбор уже сделан и осталось оценить, каковы последствия той или иной альтернативы. Существует много вариантов рабочего листа, разрабатываемых со времен Б. Франклина. Их основная задача — перечислить как можно больше альтернатив, ведущих к поставленной цели, оценить каждое из приведенных соображений и вычислить их общую результативность.

Анализ альтернатив можно осуществлять, основываясь на методике балансных листов, предложенной американским исследователем Р. Фишером. Мы приводим эту методику в варианте, предложенном консультантом Ю.Б. Капитанчук. Первый шаг методики состоит в следующем: на листе бумаги выписываются все альтернативные решения, а затем под каждым из них — все возможные позитивные и негативные последствия принятия того или иного решения. Последствия обозначаются знаком плюс (+) или минус (-). На первом шаге особенно важно предусмотреть все возможные последствия принятия решения. Опора на системный подход при оценке альтернатив позволит не упустить важных моментов. Принятие любого решения затрагивает (в разной степени) все сферы деятельности предприятия: цели

организации (принятие решения может повлечь ограничения для реализации одних целей или открыть перспективы для других); кадры (принятие решения может потребовать изменения количественного состава персонала или определить новые требования к уровню квалификации специалистов); финансы (принятие решения может потребовать дополнительных финансовых ресурсов или, наоборот, высвободить капиталовложения); культуру организации; поставки, производство, сбыт; изменения в отношениях внутри коллектива; изменения в окружающей среде и другие последствия.

В качестве иллюстрации можно привести фрагмент балансного листа одного руководителя:

№ п/п	Альтернатива 1	Вес	Альтернатива 2	Вес
	Открыть филиал организации		Не открывать филиал организации	
1.	Большие капиталовложения (-)		Отсутствие дополнительных больших затрат (+)	
2.	Поиск доверенного лица для руководства филиалом (-)		Единоличное руководство (+)	
3.	Расширение ассортимента продукции (+)		Продажа проверенных товаров (+)	
4.	Увеличение прибыли (+)		Снижение темпов прироста (-)	
5.	Риск превышения капиталовложений над прибылью (-)		Предсказуемость прибыли, надежность (+)	
...	
10.	Поиск помещения (аренда, перспективное место) (-)		Ограниченное использование спроса потребителей (-)	
11.				

Следующий шаг — оценка веса (значимости) характеристик анализируемых альтернатив. Сложение плюсов и минусов по каждой альтернативе позволит определить удельный вес того или иного варианта решения.

Процедура составления балансных листов дает возможность собрать воедино и систематизировать все «за» и «против», получить «объемную» картину по каждому решению и объективно оценить ситуацию. Эта методика может использоваться и при групповом обсуждении вариантов решений.

ГЛАВА 2

УПРАВЛЕНИЕ КАК РЕАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ, ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

2.1. Личность руководителя и навыки управления

Из всех человеческих умений самую высокую цену я дам за умение обращаться с людьми.

Джон Д. Рокфеллер

Способность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств, по сути, составляет понятие «власть». Некогда власть в экономике была основана на владении землей; позже ее базу стал составлять капитал; в наше время источником власти становится сплав знаний и опыта, которым обладают менеджеры. Одновременно со сменой источников власти происходило и изменение побудительных мотивов, определяющих деятельность человека.

Источником власти традиционно становится тот фактор производства, который доступен в наименьшей степени и который в то же время практически не заменим. На заре становления экономических законов таким фактором была земля. Владение землей обеспечивало успех, который легко дополнялся доступными человеческими ресурсами и незначительным капиталом. В эпоху перехода власти к *капиталу* человеческие ресурсы оставались по-прежнему в избытке, а земля легко приобреталась. Требования, диктуемые современной экономикой и техническим развитием, определяют возросшую потребность предприятия в *специальных знаниях* и соответствующей форме организации этих знаний. Причем власть капитала оказалась в значительной части поколебленной. Современные крупные корпорации демонстрируют примеры фактического перехода власти от собственников капитала к управляющим. Источником власти становятся знания, организационные навыки и опыт. Руководить — означает уметь использовать власть в целях организации.

Власть включает в себя способность оказывать влияние на людей, основанную на соотношении взаимозависимости личности и группы. Власть может быть получена сверху или снизу иерархиче-

ской лестницы и определяться либо должностью (руководитель), либо личным воздействием (лидер).

Менеджер имеет дело с людьми, обладающими различными психическими свойствами, различной готовностью к той или иной деятельности. В то же время эффективность любой организации зависит от деятельности самого руководителя, его социально-психологических свойств, характерных для него приемов, навыков, способов обращения с людьми, уровня активности и т. д.

В зарубежной и отечественной литературе многократно предпринимались попытки описать структуру личности преуспевающего менеджера. В течение долгого времени в качестве основных выделялись интеллектуальные и аналитические способности, но по мере расширения исследований этот список претерпевал изменения.

Большинство психологов критически относятся к использованию разнообразных вариантов типологии личности, подчеркивая индивидуальность и уникальность каждого человека. Вместе с тем типология в своей простоте и экономичности помогает осуществить первый практический шаг при изучении управленческой деятельности, позволяет наметить пути оценки эффективности руководителя. С этой точки зрения ограниченное использование типологий может быть оправдано.

Каковы же те навыки, которыми должен обладать сам менеджер? В большинстве организаций существует три управленческих уровня: руководители первого уровня (мастера, начальники низших подразделений); руководители второго уровня (среднее звено, которое осуществляет руководство менеджерами первого уровня); третий уровень — высшее руководство (президент, директор, совет директоров и т. д.).

Руководители *первого уровня* — это, как правило, отличившиеся на рядовой работе сотрудники, которые проявили активность, инициативу, преданность работе и умение ладить с людьми на своем месте. Эти сотрудники, оказавшись на должности менеджера, сталкиваются с серьезными трудностями. Предыдущие навыки не обеспечивают им успеха как руководителям, ибо умение продуктивно работать на производстве отнюдь не равнозначно умению эффективно работать с людьми. Никто не ставит задачи обучать руководителей первого уровня, и им приходится осваивать все наугад. Их обязанности не имеют четких границ и не структурированы. Деятельность менеджеров этого уровня осложняется еще и тем, что, находясь на «передовых рубежах», они не обладают достаточным авторитетом и властью, не принимают руководящих решений. Выйдя из среды рядовых сотрудников, они не всегда могут самостоятельно подняться над ней и либо остаются теми же сослуживцами, заигрывая с сотрудниками, либо чрезмерно отгораживаются, что создает иллюзию «напыщенности».

Среднее звено менеджеров осуществляет руководство первым уровнем и отвечает за проведение руководящих решений в массы. Среднее звено в больших организациях разветвляется на несколько иерархических уровней, каждый из которых имеет свои привилегии и в разной степени участвует в стратегическом планировании организации.

Высшее звено — руководство организации — выбирает генеральный курс, проводимый предприятием, формулирует цели и определяет ценности организации.

Общие условия, характеризующие систему управления:

гибкость. Под воздействием управленческих решений параметры системы или система в целом должны меняться в том направлении, которое наиболее соответствует данным условиям;

реализм. Очевидно, что изменения системы должны происходить не только в голове менеджера и на бумаге, но и в реальности;

целенаправленность. Управление, имеющее четко поставленные цели, способно стать разумным и адекватным запросам времени;

вариативность. Управленческие решения должны приниматься в рамках некоторого множества вариативных решений. Это позволяет рассмотреть разные альтернативы и учесть возможные прогнозы развития событий в дальнейшем. Чем шире поле вариативных решений, тем больше вероятность принятия наиболее эффективного из них;

контроль. Менеджер должен не только принимать решения, но и контролировать ход их выполнения, получая обратную связь обо всех изменениях в системе;

материальность. Каждое решение должно быть материально обеспечено соответствующими ресурсами. Управление без ресурсов становится бесплотным полетом фантазии;

оценочность. Деятельность менеджера должна иметь четкие и надежные критерии оценки качества управления.

Основные функции менеджера: планирование, организация, мотивация, оценка, контроль. Менеджеры всех уровней обязаны обеспечить прибыль и преодолеть конкуренцию. Для выполнения этих задач необходимы такие *навыки деятельности*, как: *практическое владение предметом деятельности* (т.е. знание производства, технологии, оборудования, сбыта и т.д.); *организационные навыки* (планирование, реорганизация, внесение изменений, направление усилий предприятия в нужное русло, определение приоритетов, ориентация в окружающей социально-экономической среде и т.д.); *управленческие навыки* (умение работать с людьми, знание психологии организационных процессов, навыки оценки и воздействия на людей, умение стимулировать и направлять).

Менеджерам разных уровней в разной степени необходимы эти навыки. Так, на первом уровне управления в основном востребованы практические навыки и навыки управления, т. е. умение обращаться с людьми. На втором уровне определяющими становятся организационные навыки, при этом сохраняют значение практические и вступают в действие управленческие знания. Третий уровень в значительной степени базируется на организационных навыках, но определяющим становится грамотное использование человеческих ресурсов.

Руководителями не рождаются — ими становятся. Умение руководить развивается так же, как и любая другая способность: знанием принципов и ежедневной практикой. Несмотря на то, что управленческая деятельность предъявляет определенные сходные требования ко всем руководителям, тем не менее каждая конкретная должность требует некоторого уникального сочетания умений и способностей. Для менеджера важно, чтобы его умения и способности соответствовали этим требованиям. Хороший менеджер не только знает, что надо делать, как это надо выполнять, но и умеет реализовать весь свой потенциал на практике. Даже глубокие теоретические знания по части менеджмента еще не обеспечивают их практического воплощения и не в состоянии уберечь руководителя от ошибки. Очень часто на должность менеджера выдвигают успешного сотрудника, обладающего достаточным практическим опытом в сфере производственной деятельности, доказавшего свою преданность делу и добившегося высоких результатов. Но хороший работник не тождествен хорошему руководителю. И навыки рабочего не могут трансформироваться в навыки управления. Искусству управления надо учиться.

Ориентиром для оценки менеджером своих возможностей может служить предложенный известными бизнес-консультантами М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом [25] **перечень основных качеств и способностей руководителя**: способность управлять собой; разумные и четкие личные ценности; упор на постоянный личный рост; навык решать проблемы; изобретательность и способность к инновациям; высокая способность влиять на окружающих; знание современных управленческих подходов; способность руководить и формировать эффективные рабочие группы; умение обучать и развивать подчиненных.

Умение управлять собой позволяет менеджеру правильно снимать напряжение, избегая стрессов, контролируя при этом собственные эмоциональные проявления в рабочей ситуации. *Ясность собственных принципов и ценностей* позволяет менеджеру принимать обоснованные, убежденные решения. *Разумность* этих принципов соотносит решения с требованиями современности. Кроме того, многие решения имеют нравственный аспект, содержание

которого менеджер должен четко оценивать исходя из собственных внутренних убеждений.

Постоянная работа в направлении *личностного роста* дает менеджеру возможность преодолеть свои слабые черты характера и развить сильные. Без саморазвития нельзя управлять развитием организации.

Навык решать проблемы должен формироваться по линии рационализации, планирования, расширения методов сбора информации и контроля. *Изобретательность и способность к инновациям* позволяют менеджеру экономить ресурсы, как материальные и временные, так и человеческие. Творческий подход открывает возможности для преодоления текущих сложностей и рождения перспектив развития, тогда как застой и консерватизм эти возможности ограничивают.

Важным управленческим качеством является *умение влиять на окружающих*. При этом способность оказывать влияние становится более значимой, чем умение применять власть. Менеджер, обладающий высокой способностью влиять на окружающих, получает поддержку не только своих сотрудников, но и людей, не подчиняющихся ему напрямую, что расширяет возможности использования ресурсов.

Знание современных управленческих подходов составляет ту базу, благодаря которой менеджер может искусно варьировать эти подходы в зависимости от текущих потребностей организации и психологических особенностей подчиненных. Хорошие навыки руководства позволяют менеджеру добиваться максимальной отдачи от своих подчиненных и формировать благоприятный психологический климат. Менеджер, обладающий *навыками обучения и развития своих подчиненных*, обеспечивает потенциал функционирования организации, оказывает поддержку сотрудникам и предоставляет обратную связь.

Управленческая деятельность характеризуется высокой ценой ошибок, большим грузом ответственности и необходимостью человекознания. Согласно традиционным зарубежным подходам, ведущими качествами личности менеджера являются компетентность, коммуникабельность, способность устанавливать контакты, внимательность по отношению к подчиненным, смелость в принятии решений, способность творчески решать проблемы. Каждое из этих качеств, по сути, объединяет некоторые другие черты личности, представляя собой интегральные особенности.

Альтернативным вариантом оценки качеств руководителя являются предложенные отечественным психологом А. У. Харашем [116] личностные характеристики, которые мешают продуктивно руководить людьми: конформность, ригидность, внушаемость, авторитарность (формализм, невнимание к людям, эгоцентризм, монологичность). С этой точки зрения личность менеджера долж-

на быть прежде всего открыта новому опыту и возможности измениться, а определяющие качества могут меняться в зависимости от конкретного содержания работы.

Деятельность каждого руководителя включает необходимый **набор навыков**, которые требуют постоянного совершенствования:

- когнитивные навыки (интеллектуальный уровень, навыки анализа, синтеза и обобщения);
- организационные навыки (делегирование полномочий, распределение решений, навыки планирования);
- профессиональные навыки (знание специфики конкретного производства, знание формальных принципов управления);
- прикладные навыки (работа с оргтехникой, работа с профессиональной документацией и т. п.);
- коммуникативные навыки (сбор информации, навыки ораторского искусства и делового общения, навык обратной связи, умение разрешать конфликты, лидерские навыки и т. п.);
- навыки саморазвития (самоконтроль, самоанализ, перспектива личностного развития, навыки преодоления стрессовых ситуаций).

Важность перечисленных навыков требует их более подробного содержательного рассмотрения.

Когнитивные навыки. Когнитивные навыки включают в себя наличие специального образования, широкую общую эрудицию, умение строить логические рассуждения. Интеллектуальные требования предусматривают также быстроту вхождения в задачу, способность предвидеть различные исходы в ситуациях. Менеджер должен обладать системностью мышления, особенно если он занимает достаточно высокий пост. Системность мышления означает подход к рассмотрению явления (проблемы) как единого целого со всеми функциональными связями и в динамике развития явления. Крайне важно вести системный учет всех последствий и отсроченных изменений, к которым приведут принятые менеджером решения. Когнитивные навыки позволяют глубоко рассматривать проблемы, выделяя сущность явлений.

Организационные навыки. Организационные навыки включают эффективное ведение кадровой политики: умение подбирать и расставлять кадры. Организационные качества подразумевают умение планировать работу и обеспечивать ее четкий контроль. Ясность целей, настойчивость и работоспособность также являются составляющими организационных навыков. Важна и способность заражать людей своей энергией, активизировать, проявлять инициативу в выдвижении идей. Психологическая реальность показывает, что многие из перечисленных качеств связаны с психосоматическими свойствами, такими, как тип нервной системы, темперамент, общий тонус организма.

Профессиональные навыки. Профессиональные навыки аккумулируют в себе знание особенностей конкретного производства, специфики предприятия. Руководитель должен ориентироваться в основных технологических процессах и содержании производства. Профессиональные навыки включают в себя также знание принципов управления, основных подходов к работе с персоналом. Профессионализм менеджера определяется умением ориентироваться в разных сферах деятельности организации.

Прикладные навыки. Прикладные навыки имеют существенное значение, позволяя организовать деятельность на высоком уровне и обеспечивая при этом минимальные временные затраты. Прикладные навыки помогают проводить эффективный поиск информации, систематизировать данные, профессионально работать с документацией. Прикладные навыки включают в себя и компьютерную грамотность, и умение осуществлять информационный поиск, вести делопроизводство.

Коммуникативные навыки. Коммуникативные навыки объединяют в себе такие качества, как коммуникабельность, умение устанавливать контакты. Менеджеру необходимо соблюдать баланс между обаянием и доминантностью, проявляя максимум искренности. Коммуникативные навыки включают знание форм поведения в ситуациях конфликта или угрозы. К ним следует отнести такие прикладные в сфере общения навыки, как телефонные разговоры, ведение переговоров, язык невербальной информации. Замкнутость руководителя воспринимается подчиненными как отрицательное качество, а для организации эта черта становится просто катастрофической. Вне общения менеджер не может осуществлять свои непосредственные функции распределения и контроля обязанностей. В отношении коммуникативных навыков также уместно установление связей с определенными психосоматическими качествами: темпераментом, устойчивостью к давлению, экстравертированностью. Многие недостатки руководителя может компенсировать такое качество, как чувство юмора, с лихвой перекрывающее умение решать конфликты или убеждать людей.

Навыки саморазвития. Саморазвитие, преодоление профессиональных недостатков и развитие достоинств — это экономически выгодная задача, стоящая перед каждым менеджером. Повышение собственной квалификации — надежное вложение капитала, застрахованная возможность влиять на собственное будущее. Профессионализм — это тот багаж, который неподвластен ни экономическим спадам, ни природным катаклизмам, это богатство, которое всегда остается с нами. Навыки самоконтроля, самоанализа необходимы руководителю в повседневной деятельности. В эту же группу включаются навыки преодоления стрессовых ситуаций и аутогенная тренировка.

Еще одно важное качество руководителя, вынесенное за скобки общепрофессиональных навыков, — **масштаб мышления**. Особенно четко проявляется это качество при переходе на более высокую должность, когда масштаб охватываемых проблем должен существенно увеличиться. С этой задачей справляется не каждый менеджер. Установки заставляют руководителя вновь и вновь углубляться в конкретные вопросы, тогда как его новое положение требует принятия стратегических решений. За конкретикой малого не всегда можно разглядеть глобальные проблемы.

Сами руководители в ответ на вопрос о наиболее важных знаниях и умениях в управлении выделили следующие навыки: интервьюирование; повеление; управление; речь; слушание; письмо; сотрудничество; терпение; лидерство; чувствительность; дипломатичность; обучение; эмпатия; организационная коммуникация; политика; продажа; уверенность; невербальная коммуникация.

Контрольные вопросы

1. Что составляет понятие власти? Какие факторы определяют властные полномочия?
2. Какие качества и способности руководителя выделены в психологии менеджмента?
3. Какие навыки относятся к когнитивным? Каково их значение для деятельности руководителя?
4. Какие навыки относятся к организационным? Каково их значение для деятельности руководителя?
5. Какие навыки относятся к профессиональным? Каково их значение для деятельности руководителя?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Опросник для оценки менеджера подчиненными

Предлагаемый опросник разработан американскими психологами и широко применяется в различных сферах. В отечественном менеджменте он также прошел свою апробацию. Опросник состоит из 18 вопросов, на каждый из которых надо ответить «да» или «нет». Общая оценка ответов всех сотрудников позволяет сделать вывод относительно недостатков менеджера. Если опрошено большое количество персонала, имеет смысл предпринять статистическую обработку результатов с оценкой распределения ответов, средних значений и оценки дисперсии.

1. Любим ли мы его, хотим ли мы работать с ним, чувствуем ли мы себя спокойно в его обществе?
2. Вызывает ли он раздражение своим бестактным поведением, выпячиванием самого себя, непродуманными действиями и несправедливостью?
3. Уделяет ли он должное внимание благополучию своих подчиненных или же больше занят собой, своим личным благополучием?

4. Умеет ли он хорошо организовать работу своих подчиненных?
5. Соответствует ли уровень его компетентности выполняемой работе и занимаемой должности?
6. Производит ли он в целом хорошее впечатление?
7. Обладает ли он качествами, необходимыми хорошему воспитателю?
8. Умеет ли он поддерживать дисциплину?
9. Много ли он уделяет времени вопросам, связанным с задачами его фирмы, подразделения?
10. Много ли времени он уделяет изучению смежных научных проблем?
11. Имеет ли он склонность к пониманию людей, относится ли с интересом и вниманием к их проблемам?
12. Есть ли у него энтузиазм и обладает ли он другими качествами, позволяющими сплачивать людей, создавать оптимистический настрой?
13. Обладает ли он спокойствием, стойкостью и выдержкой?
14. Можно ли работать под его руководством спокойно, уверенно, без страха и сомнений?
15. Обладает ли он чувством меры при распределении своего времени, симпатий, интересов?
16. Может ли он думать спокойно, рассудительно, не впадая в излишние эмоции?
17. Умеет ли он принимать решения в условиях неполной и противоречивой информации?
18. Способен ли он изыскивать новые средства, возможности и лучшие методы? Оригинальны ли его решения?

Правила поведения руководящих работников фирмы «Дженерал моторс»

1. Твоя задача — вести общую организационную политику и решать ежедневно возникающие затруднения.
2. Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они лично тебе ничего не дают.
3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд неверно.
4. Имей бесконечное терпение.
5. Будь справедлив и объективен, особенно в отношении к подчиненным.
6. Будь вежлив, никогда не раздражайся.
7. Будь краток.
8. Всегда благодари подчиненного за хорошую работу.
9. Не делай замечаний подчиненному в присутствии третьего лица, особенно его подчиненного.
10. Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни и высокой ответственностью (передача части своих управленческих функций может восприниматься как доверие, но только именно части функций).
11. Выбор и подготовка умного подчиненного — всегда более благодарная задача, чем выполнение дела самим.

12. Если то, что делают твои сотрудники, в корне не расходится с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий. Не спорь по мелочам, мелочи только затрудняют работу, создают впечатление мелочности, а следовательно, снижают авторитет.

13. Не бойся, если твой подчиненный способнее тебя, гордись таким подчиненным, дай возможность расти — это на пользу делу.

14. Никогда не испытывай своей власти до тех пор, пока все средства не использованы. Но в последнем случае применяй ее твердо в максимально возможной степени.

15. Если твое распоряжение оказалось ошибочным, признай свою ошибку.

16. В сложных ситуациях всегда возможны недопонимания, старайся во избежание недоразумений давать распоряжения в письменном виде.

2.2. Стили руководства

Нам легче управлять людьми, чем помешать им управлять нами.

Франсуа де Ларошфуко

Существуют разнообразные типологии личности вообще и менеджеров в частности, которые позволяют выделить основные черты личности и качества характера, определяющие поведение. Но любые типологии, призванные облегчить восприятие человека и сделать более адекватным прогноз его поступков, нивелируют богатство, многогранность каждого отдельного человека. Поэтому подходить к типологиям надо как к общим ориентирам, а не воспринимать их как истину в последней инстанции.

Стиль руководства выражается в частом повторении тех или иных приемов, используемых для эффективного решения задач, в проявлениях наиболее типичных характерологических и индивидуально-психологических черт руководителя в его поведении по отношению к подчиненным.

Одним из первых использовал в психологии понятие стиля австрийский психолог А. Адлер, обозначая этим термином уникальное соединение черт, способов поведения и привычек, которые в совокупности определяют неповторимую картину существования индивидуума. Швейцарский психолог и психиатр К. Г. Юнг высказывал мысль, что поведение человека носит неслучайный характер, а основу индивидуальности составляют очень рано формирующиеся предпочтения.

Стиль руководства определяется характером взаимодействия менеджера и подчиненных; способом принятия решений, преодоления конфликтов; постановкой целей и средствами их достижения. Стили руководства менеджеров разворачиваются в широком диапазоне от авторитарного до демократического. Крайне ав-

торитарный руководитель приказывает, наказывает, журит и увольняет. Крайне демократический лидер обеспечивает плюрализм и консенсус, учитывает мнение группы и манипулирует отдельными людьми. Разные управленческие стили могут работать в одних условиях и оказаться совершенно не пригодными в других. Оптимального стиля руководства нет, он вырабатывается в зависимости от специфики организации, команды и личности самого менеджера. Нельзя уверенно утверждать, что эффективнее: участие в управлении и консультационное принятие решений или единоличное руководство, основанное на власти. Стилль руководства зависит от многих причин: личностных факторов, культурных традиций, политической ситуации в обществе, ожиданий начальника, ожиданий коллег, ожиданий подчиненных, системы вознаграждений, возраста и уровня притязаний руководителя. Кроме того, различные организационные условия требуют различных подходов. С большой долей вероятности успеха добьется тот менеджер, который сформирует стилль управления, который больше всего соответствует конкретной рабочей группе. Одним из решающих факторов для стилля руководства является непосредственный принцип структуры организации.

Американский исследователь Л. Константин выделяет четыре стилля руководства, которые адекватны четырем моделям организаций:

авторитарный стилль руководства типичен для закрытой модели организации, где основополагающим является принцип единоначалия, жесткого распределения функций, а предприятие организовано по пирамидальному, вертикальному принципу;

«содействующий» стилль руководства соответствует открытой модели организации, где основным принципом является относительное равенство прав и статуса членов организации и предприятие организовано на основе достижения согласия на базе информированности и общей ответственности;

административный стилль руководства свидетельствует о «случайной» модели организации, где функция руководителя сводится к осуществлению контактов со средой, а принципом организации является независимое объединение ее членов, преследующих собственные непересекающиеся интересы;

лидерский стилль руководства характерен для синхронной модели организации, объединяющей своих членов общностью целей и стихийным распределением функций. Лидер в этом случае задает устремленность к цели. Вклад членов организации в достижение общей цели определяет их статус.

Основные стилли — авторитарный, демократический, либеральный, лидерский — являются общеупотребительной классификацией типа руководства, наиболее часто используемой в социально-психологической литературе по вопросам управления. Руково-

датель может сознательно использовать любой из перечисленных стилей, однако, однажды привыкнув к одному стилю, ему бывает трудно переключиться на другой.

Приведем основные психологические характеристики, соответствующие авторитарному, демократическому и либеральному стилям¹.

Авторитарный (директивный) стиль определяется ярко выраженной жадой личной власти, стремлением к доминированию, манипулированию подчиненными и ситуацией. Менеджер авторитарного стиля рассматривает других людей как средство достижения целей. Авторитарный стиль основывается на жестких и односторонних действиях руководителя по отношению к подчиненным. Общая стратегия организационного развития доступна только самому руководителю. Эффективность организационного взаимодействия определяется жесткой дисциплиной и четкостью критериев результативности. При этом авторитарный руководитель, как правило, окружает себя многочисленными символами власти, стремится отгородиться от подчиненных психологически и активно использует невербальные приемы оказания давления на окружающих. Авторитарный руководитель часто проявляет нетактичность, склонность к личному произволу. Инициатива, творчество не поощряются. В группе отсутствует дух сотрудничества и взаимодоверия.

В демократических организациях директивный руководитель окольными путями концентрирует власть в своих руках, выдавая собственное мнение за мнение большинства, манипулируя отношениями и подбирая безотказных исполнителей.

Возможны также варианты директивного руководства, проявляющиеся в мелочной опеке, пошаговом контроле, боязни делегировать свои полномочия и желании знать все лично, полностью концентрируя ответственность. Такой стиль формирует у подчиненных стереотип ожидания «указаний сверху».

Достоинством авторитарного стиля является централизованность управленческих воздействий, быстрое достижение единичной цели. Сосредоточенная в одних руках власть позволяет оперативно вмешиваться в организационные процессы на любом уровне.

Возможность использования авторитарного стиля обуславливается следующими объективными причинами: отсутствие дисциплины и порядка в организации; жесткий лимит времени для принятия решений или внедрения изменений в организации; сложные, опасные условия функционирования организации; игнорирование группой нового руководителя.

¹ Основные черты лидерского стиля рассматриваются в параграфе, посвященном лидерству как социально-психологическому феномену (п. 2.3).

Важно учитывать, что длительное использование директивного стиля способствует выработке авторитарных черт характера даже у гармоничной личности.

Французский социолог Б. Гурней показал, что невозможно добиться даже среднего уровня эффективности деятельности подчиненных, если ограничиваться властными методами воздействия: их использование порождает безынициативность и равнодушие.

Демократический (коллегиальный) стиль определяется коммуникативными навыками руководителя, способностью продуктивного взаимодействия, умением мотивировать и увлекать окружающих общими задачами и целями. Менеджер демократического стиля рассматривает других людей не как средство, а как цель, как важнейшее содержание организационного взаимодействия. Демократический лидер привносит стратегические задачи развития в окружение, формируя у подчиненных чувство уверенности, сопричастности общему делу. Такой руководитель уверенно делегирует полномочия, а стремление к власти реализует в коммуникационном влиянии. Коллегиальный стиль опирается на взаимные соглашения, правовую систему и деловые характеристики организационных взаимоотношений. Однако демократический стиль зачастую рискует превратиться в панибратство, если желание нравиться у руководителя становится сильнее, чем потребность во власти.

Демократический стиль позволяет гибко перестраивать систему управления. Власть основывается на деловом и личном авторитете, а искусство управления предполагает активное участие подчиненных в принятии решений. Для демократического стиля органичны свободная критика, обсуждение и инициативность, что не исключает требования дисциплины и соблюдения менеджером разумной дистанции в отношении подчиненных. Демократический руководитель стремится создать дух сотрудничества и взаимопонимания в группе с целью увеличения эффективности деятельности. По своим индивидуально-психологическим особенностям демократический менеджер, как правило, экстравертирован, оптимистичен, честолюбив, но с развитым чувством ответственности, устойчив, не мнителен. Личные и деловые качества взаимно уравновешены, что формирует целостное мировоззрение.

Однако руководитель демократического стиля должен уметь в кризисных ситуациях принимать единоличные, директивные решения, разумно менять стиль управления.

Либеральный (разрешительный) стиль характеризуется попустительским отношением к деятельности подчиненных, предоставлением широких свобод и полномочий. Этот стиль, с одной стороны, открывает наибольшие возможности для раскрытия творческой инициативы и новаторства, а с другой — всегда граничит с равнодушием или невозможностью контролировать си-

туацию. Либеральный стиль требует высокой личностной зрелости от руководителя и наиболее эффективен в творческих коллективах, где жесткие критерии результативности разрушают весь процесс деятельности, имеющей индивидуализированный характер. Либеральный стиль необходим в отношении нестандартных, оригинальных личностей, интеллектуально одаренных, но вместе с тем не вмещающихся в традиционные рамки производственных требований. Однако там, где постоянно необходим напряженный ритм совместной деятельности, разрешительный стиль противопоказан.

Авторитет либерального руководителя основывается на стимуляции творческого процесса, в противном случае он становится «флюгером группы». При либеральном стиле может сложиться ситуация обратного руководства, когда реально управляет не менеджер, а подчиненные, склоняя его к принятию тех или иных решений. Руководитель разрешительного типа стремится избежать конфликтов и любого противостояния с группой.

Либеральный стиль часто используют неадекватно требованиям организационного развития временные руководители, ориентированные в ближайшем будущем на другую должность. Это могут быть и менеджеры, плохо знающие специфику конкретной работы или выполняющие свои функции из тактических соображений личной карьеры. Либерального стиля придерживаются и руководители с чертами инертности и безволия, для которых характерна пониженная самооценка и неуверенность.

В целом ни один из представленных стилей управления — авторитарный, демократический, либеральный — не является догмой, целесообразность любого из них определяется в зависимости от конкретной организационной ситуации. Необходимо помнить, что вышеописанные стили руководства представляют собой, по сути, упрощенную схему. Реальность, как всегда, богаче и разнообразнее и формирует смешанные стили руководства: авторитарно-демократический, либерально-демократический, авторитарно-либеральный.

Выбор стиля руководства во многом зависит от *уровня развития группы*, степени ее включенности в деятельность и способности работать. Так, на *первых этапах* формирования группы важен тщательный, пошаговый контроль за деятельностью отдельных сотрудников. Руководитель должен быть в курсе деталей происходящего, своевременно определять отклонения в работе и быстро реагировать на несоответствия. На этапе формирования рабочей группы необходимы четкие разъяснения, постановка конкретных задач и обозначенные ожидания.

На *следующем этапе* развития группы менеджер делает акцент на формировании групповой сплоченности, расширении контактов, росте связей группы со всей организацией. Сформированные

базовые навыки позволяют расширить область научения подчиненных. На этом этапе сохраняется упор на контроль и производительность. В группе, имеющей достаточный уровень квалификации и технических навыков, стиль руководства смещается в направлении повышения личной ответственности, профессионального роста сотрудников. Доля контроля существенно снижается за счет усиления самоконтроля и самостоятельности членов группы. Важные вопросы разъясняются, поощряются инициатива и чувство причастности общему делу.

При *высоком уровне* развития группы, позитивно включенной в деятельность всей организации, максимально эффективным становится стиль управления, основывающийся на передаче полномочий. Большая часть работы и доля ответственности распределяются между отдельными членами группы. Руководитель избегает прямого вмешательства, оставляя за собой резервные полномочия. Руководство ориентировано на квалифицированное распределение полномочий и организацию совместной деятельности.

Стиль управленческой деятельности во многом определяется таким понятием, как *личностный профиль менеджера*. Личность менеджера, целостная система способов и методов воздействия на людей определяют индивидуальный стиль руководства. С точки зрения ведения экономической политики, существует разделение профилей менеджеров на *конкурентного* и *предпринимательского* руководителя (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Конкурентный и предпринимательский профили руководителей

Уровни анализа	Профиль менеджера	
	конкурентный	предпринимательский
Взгляд на мир	Направлен внутрь (фирмы, отрасли, страны, культуры)	Связан с внешней средой (несколькими отраслями, странами, культурами)
Личные ценности	Экономические стимулы и власть; стабильность; подчинение	Экономические стимулы и самоотдача; изменчивость; отклонения
Навыки	Решает знакомые проблемы Решает проблемы интуитивно Устанавливает цели Доискивается до сути проблем	Решает новые проблемы Решает проблемы творчески Создает видение проблемы Не интересуется причинами встретившихся трудностей
Стиль руководства	Популярный лидер контролирует деятельность	Харизматический лидер Контролирует творчество

Такие свойства личности, как ригидность или конформизм, также влияют на формирование у руководителя того или иного стиля взаимодействия. Так, ригидные личности чаще всего используют власть авторитета, основываясь на «черно-белом» восприятии окружающих. Догматизм, стереотипность принимаемых решений — это те рамки, которые облегчают существование ригидной личности и делают предсказуемым внешний мир. Конформист с большой долей вероятности будет придерживаться либерального стиля, стремясь заручиться поддержкой окружающих. Внутренняя неуверенность и отсутствие творческой инициативы формируют попустительскую позицию невмешательства и стремление максимально снять с себя ответственность за принимаемые решения.

В зависимости от объективных факторов управления стили руководства подразделяются на *деловой* и *бюрократический*. Обозначим признаки делового стиля как более эффективного:

- обязанности сотрудников распределяются в соответствии с их возможностями;
- цели и задачи формулируются четко и ясно;
- ресурсы используются полноценно и перераспределяются в соответствии с целями;
- управление основывается на разнообразных методах;
- управление характеризуется оперативностью;
- контроль осуществляется постоянно и эффективно;
- деятельность осуществляется равномерно, без простоев и спешки.

Деловой стиль руководства, в отличие от бюрократического, характеризуется ориентацией руководителя на интересы, конечные цели организации, оперативностью решений и способностью к прогнозированию.

При бюрократическом стиле резко снижается процент новаторства, рискованности принимаемых решений. Начинает преобладать чувство самозащиты руководителя, стремление стабилизировать свою деятельность. Поиск в этом направлении приводит к размножению и детализации различных инструкций, положений, ограничений и разрешений. При этом создается иллюзия, что подобные меры организуют деятельность, но граница оптимальности быстро нарушается и регламент становится самоцелью.

Личность менеджера и его стиль руководства во многом определяются *отношением к жизни*, той общей позицией, которая задает тон жизни. В этом смысле очень наглядной и простой является *модель Берне*, описывающая четыре комбинации жизненной позиции в зависимости от отношения к себе и к окружающим людям (табл. 2.2).

1. «Я в порядке — вы в порядке» (++)). Эта жизненная позиция отражает преимущественно положительное отношение и к себе,

Таблица 2.2

Модель Берне

Отношение		к себе	
		Положительное (+)	Отрицательное (-)
к окружающим	(+)	1-й тип	3-й тип
	(-)	2-й тип	4-й тип

и к окружающим людям. Характеризуется как оптимистичная позиция, дающая чувство удовлетворения жизнью и надежды в будущем. Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, видят в своем прошлом много хорошего и сосредотачиваются на приятных воспоминаниях. Они ценят возможность общения с окружающими, находя в нем не только выгоду, но и положительные переживания.

2. *«Я в порядке — вы не в порядке» (+ -)*. Эта жизненная позиция свидетельствует о преимущественно положительном отношении к себе, но при этом отражает тенденцию отделения от окружающих людей. Ориентированная «сверху — вниз», она утверждает: большинство людей хуже меня, у них нет столь положительных качеств и важных достоинств. Такие люди стремятся продемонстрировать свое превосходство и если занимают высокое положение, то ведут себя высокомерно и холодно.

3. *«Я не в порядке — вы в порядке» (- +)*. Эта жизненная позиция концентрируется вокруг собственных слабостей, недостатков и неудач (реальных и воображаемых). В целом это пессимистичная позиция, ориентированная «снизу — вверх». Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, склонны сравнивать себя с другими не в свою пользу, находя у них таланты, достоинства и привлекательность, а у себя — слабости, промахи и недостатки.

4. *«Я не в порядке — вы не в порядке» (- -)*. Это позиция жизненного разочарования, когда вера в собственные силы, да и в возможности окружающих утрачена. Она формирует подавленность, стремление избежать общения и восприятие других людей как в чем-то ущербных. Низкая самооценка влечет за собой снижение активности, потерю смысла существования и депрессию.

Жизненная позиция менеджера, как и любого другого человека, может найти основания в реальности для каждой из четырех позиций, описанных американским психологом Берне. Жизненная позиция формируется бессознательно, но при этом оказывает влияние на все решения и поступки человека, оказываясь той призмой, через которую воспринимаются события. Стремление понять себя, оценить собственные жизненные перспективы и проанализировать ценности может помочь смотреть на мир объективно.

С личностью руководителя связаны и **особенности развития организации** в целом. Так, для организации с «конкурентным» руководителем характерна ориентация на получение прибыли в самое ближайшее время, стремление к стабильности, снижению рисков и отсутствию развитой системы поощрений. Для организаций «предпринимательского» направления свойственна ориентация на создание долгосрочного потенциала развития, расположенность к риску и инновациям, стратегическое планирование.

Практика предъявляет к менеджерам (особенно высшего звена) широкий спектр требований, которым, за редким исключением, не может соответствовать один человек. Эта проблема успешно решается совместной деятельностью нескольких руководителей, каждый из которых дополняет другого, исполняя определенную управленческую роль. Потребность в разных типах руководителей зависит от внешних экономических условий и тех целей, которые ставит перед собой организация. Гипотетический менеджер, обладающий определенными данными, необходимыми для той или иной управленческой роли, определяется как архетип. На основании практической деятельности руководителей выделяются четыре основных архетипа: лидер, администратор, предприниматель, плановик.

Менеджер-лидер играет ведущую роль в процессе реализации решений. К наиболее важным качествам относятся умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. Еще несколько лет тому назад дар лидерства рассматривался как важнейшее, если не единственное требование к руководителю. Именно это качество и легло в основу понятия менеджмента как умения руководить людьми. Однако лидер — это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для обеспечения эффективности деятельности современного предприятия.

Менеджер-администратор — это руководитель, обеспечивающий жесткий контроль и долгосрочное планирование успешного функционирования предприятия. Способный оценить эффективность деятельности организации, он хорошо представляет, что именно является наиболее существенным в каждый конкретный момент времени. Менеджер-администратор способен выявить место сбоя в работе и принять для его устранения корректирующие меры. Руководитель этого архетипа не склонен ставить на первое место человеческие симпатии и антипатии, а оперирует фактами и логикой.

Менеджер-плановик стремится к оптимизации деятельности предприятия, концентрируя основные ресурсы в традиционных областях производства и направляя все усилия на достижение поставленных целей. Руководитель этого архетипа обладает, в первую очередь, аналитическим складом ума, методичностью в работе и отличается ориентацией на будущее.

Менеджер-предприниматель ориентирован не на оптимизацию, а на изменение динамики развития предприятия, ищет новые направления деятельности и возможности для расширения производства. Руководитель этого архетипа не проецирует прошлое в будущее, внося коррективы, а творит будущее, идя на разумный риск и нестандартные решения.

Быстро меняющаяся экономическая ситуация требует одновременного использования знаний, умений и талантов всех основных архетипов руководителя, что определяет общую концепцию разделенных полномочий и ответственности.

Еще одним вариантом типологии стилей управления является теория В. Реддина [78], содержащая следующую классификацию.

Миссионеры. Люди, ставящие гармонию и отношения выше других результатов деятельности. Они неэффективны, так как их желание быть «хорошими» тормозит повышение производительности.

Искатели компромиссов. Они отдают должное как задаче, так и отношениям с подчиненными, но не способны к принятию отчетливых решений. Компромисс — их метод работы на рынке.

Отдыхающие бюрократы. Их энтузиазм к работе невелик, и они влияют на подчиненных разлагающе.

Автократы. Ставят достижение цели выше других параметров. Они неэффективны, так как недооценивают хорошие отношения и подчиненные их не любят. Поэтому им часто приходится использовать прямое давление для достижения результатов.

«Девелоперы». Испытывают имплицитное доверие к людям, рассматривают работу как способ развития талантов других людей, создают рабочую атмосферу с максимальными мотивацией и удовлетворенностью подчиненных. Однако развитие персонала не всегда релевантно высшим достижениям в производительности. И в этом слабость руководителей этого типа.

Исполнители. Уделяют должное внимание и задаче, и отношениям, и краткосрочным и долгосрочным целям, умеют подходить к каждому сотруднику дифференцированно.

Эффективные бюрократы. Люди, которые просто следуют правилам, не особенно обращая внимание на нюансы задания и отношений с другими.

Они успешны в формировании морально оправданных отношений и достижении целей, но не испытывают реального интереса ни к заданию, ни к отношениям.

Доброжелательные автократы. Эффективны в том, что могут мотивировать других к наилучшему выполнению задания, не ухудшая отношений с ними.

В целом наиболее эффективным будет тот стиль руководства, который стимулирует деятельность сотрудников, поддерживает их инициативу и поощряет успехи каждого.

Контрольные вопросы и задания

1. Что входит в понятие «стиль руководства»?
2. Дайте сравнительную характеристику основных стилей управления (авторитарный, демократический, либеральный).
3. Как соотносятся между собой уровень развития группы и стиль управления?
4. В чем особенности конкурентного и предпринимательского стилей руководства?
5. Опишите модель жизненных позиций Берне.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Тест «Оценка стиля руководства»

Предлагаемый тест состоит из пяти блоков суждений относительно применяемого стиля руководства. Оценивающий выбирает те суждения, которые наиболее четко характеризуют менеджера. Данные опроса усредняются и обобщаются, в результате формируется представление о применяемом стиле управления.

Инструкция. Из приведенных ниже суждений выберите и обведите кружками те, которые характеризуют данного руководителя.

1-й блок

1. Централизует руководство, требует, чтобы обо всех делах докладывали лично ему.
2. Четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными.
3. В выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать, что просто «плывет по течению».

2-й блок

1. Чаще обращается к подчиненным с поручениями, советами, просьбами.
2. Всегда приказывает, наставляет, но никогда не обращается с просьбами.
3. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

3-й блок

1. Решает только те вопросы, которые сами назревают, не старается заранее предусмотреть их возникновение.
2. Старается решать дела вместе с подчиненными, единоличный поход приемлем только в отношении самых срочных и оперативных вопросов.
3. Единолично вырабатывает решения или отменяет их.

4-й блок

1. Любимый лозунг «Давай-давай!».
2. Пожалуй, не очень требовательный человек.
3. Требовательный, но одновременно и справедливый.

5-й блок

1. Не может влиять на дисциплину, она определяется другими.

2. Дисциплина выглядит хорошей, так как его боятся.

3. Умеет поддерживать дисциплину и порядок.

Обработка данных. Для руководителей характерен

директивный, авторитарный стиль управления, если были отмечены суждения под цифрами: 1.1, 2.2, 3.3, 4.1, 5.2 (первая цифра — номер блока, вторая — порядковый номер суждения в данном блоке);

демократический, коллегиальный стиль, если указаны цифры: 1.2, 2.1, 3.2, 4.3, 5.3;

либеральный, разрешительный стиль (случай пассивного руководства), если выбраны цифры: 1.3, 2.3, 3.1, 4.2, 5.1.

2.3. Лидерство и управление

Тому, кто умеет ждать, не
надо идти на уступки.

Зигмунд Фрейд

Ключевую роль в организации играют лидеры коллектива, лидеры групп. Стиль управления лидера всегда оценивается, сотрудники внимательно наблюдают за способностями руководителя создать обстановку открытости, сотрудничества и совместного обсуждения. Если менеджер заявляет о своей готовности придерживаться принципов коллективной работы, но при этом демонстрирует, что не совсем доверяет сотрудникам, команда делает соответствующие выводы. Руководителю требуется обладать навыками баланса между формальной и неформальной структурами организации, знаниями и навыками контроля над системой неформальных отношений. Менеджер должен динамично реагировать на потребности, привычки и возможности людей, работающих под его началом.

Проблемы управления и лидерства тесно связаны между собой, однако не стоит употреблять их как синонимы. Лидер и руководитель — понятия различные по целому ряду параметров.

Во - первых, лидер выдвигается естественным образом в результате внутригрупповых процессов, тогда как руководитель искусственно вводится в коллектив и может даже не принадлежать к группе. При этом лидер заведомо должен обладать достаточно высоким уровнем инициативы и активности, опытом и навыками организаторской деятельности, заинтересованностью в достижении групповых целей.

Во - вторых, взаимодействие лидера и группы носит неформальный характер, и функции, обязанности и ответственность лидера не регламентированы. Менеджер ограничен определенными функциональными обязанностями, ответственностью и наделен полномочиями.

В-третьих, различаются сферы влияния лидера и руководителя. Сфера влияния лидера распространяется не только на непосредственные обязанности членов группы, но и на неформальные связи, отношения сотрудников. Руководитель же влияет только на формальную структуру организации, но это влияние носит жесткий, обязательный характер. Руководитель влияет на группу с формальной позиции, а лидер — с межличностной. Кроме того, с личностью лидера идентифицируется специфическая и не исчерпываемая системой официально общепринятых значений система групповых норм и ценностей.

В-четвертых, различием служат приоритеты в соблюдении интересов. Для менеджера — это прежде всего интересы вышестоящего руководства, которому он обязан своим положением, а для лидера — интересы группы, которая оказала ему доверие. При этом интересы группы, новаторство зачастую вступают в противоречие с требованиями руководства и менеджер должен либо ориентироваться только на начальство, либо искусно маневрировать, применяя лидерские качества.

В-пятых, принципиальное различие между лидером и руководителем лежит в сфере отношения к целям. Менеджеры, как правило, реализуют заданные извне цели, а лидеры сами их продуцируют и формулируют. Лидер прежде всего определяется способностью моделировать будущее, создавать перспективу развития. Картина будущего, уверенно описанная лидером, формирует лагерь его последователей, которые верят в успех «предприятия».

В идеале лидер и руководитель объединены в организации в одном лице. Тогда такой менеджер, одновременно являющийся и неформальным лидером группы, обладает большими полномочиями, инструментами влияния и стимуляции деятельности команды. В реальности же лидер и руководитель — это разные лица, а неформальный лидер может даже противостоять менеджеру, возглавляя своеобразную оппозицию линии руководства.

Говоря о разграничении формальных и неформальных структур в организации, необходимо выделить зоны действия ролевых предписаний и норм. Ролевые предписания обусловлены позицией личности в организационной структуре. Они могут быть различными для разных членов одной группы, тогда как нормы в большей степени едины и регулируют поведение целого ряда отдельных групп. В нормативной регуляции поведения различают три его вида: *требуемое, допускаемое (разрешаемое) и запрещаемое*. Нормы разделяются на *неофициальные* и *официальные* (зафиксированные в документах, формализованные и достаточно универсальные). Неофициальные нормы функционируют в виде коллективных традиций, групповых мнений, обычаев. Регулятивные возможности официальных норм во многом зависят от неформализованных каналов коммуникации. Неофициальные нормы, в отличие

от официальных, меньше выполняют функции запрещения, расширяя диапазон допустимого поведения. С другой стороны, неофициальная система санкций нередко более оперативна и действенна, чем официальная.

Существуют различные *определения лидерства*, предложенные в философии, психологии, социологии и непосредственно в практике бизнеса. Дж. Терри определяет лидерство как воздействие на группу людей, побуждающее их к достижению общей цели. Лидер играет ведущую роль в группе, формируя цели и контролируя деятельность других. Б.Д. Парыгин трактует лидерство как персонифицированную форму социального контроля и интеграции всех механизмов и способов социально-психологического воздействия с целью достижения максимального эффекта в групповой деятельности и общении.

Лидера определяет известная формула: «Знать — мочь — хотеть — успевать». Лидерство является примером силы личности, которая мобилизует группу и ведет ее за собой. Лидер может быть официально назначен или избран, но может, как уже отмечалось, выдвинуться и неформально, в процессе групповых взаимодействий. В зависимости от ситуации лидер может быть хорошим или посредственным: лучшая кандидатура на пост руководителя технической группы может не подходить для коммерческого отдела.

В психологии принято различать целевого лидера и социального.

Целевой лидер организует работу, устанавливает групповые стандарты и сосредоточен на достижении цели. В большинстве случаев лидер этого типа использует директивный стиль, который приносит плоды, если у лидера достаточно способностей, чтобы отдавать правильные распоряжения. Ориентация на достижение цели способствует сосредоточению внимания лидера и усилий группы на стоящей перед ними задаче. Оптимальным является сочетание конкретной, сложной, но интересной цели с периодическими отчетами о достижениях. В этом случае удастся добиться высоких результатов с сохранением устойчивой мотивации.

Социальный лидер ориентирован на улаживание конфликтов, оказание поддержки и объединение команды. Социальные лидеры часто используют демократический стиль руководства, делегируя власть членам группы. Такой лидер поощряет участие членов команды в принятии решений. Социальное лидерство, основанное на демократических принципах, наиболее благоприятно в моральном отношении. Участие в принятии решений усиливает чувство удовлетворения, повышается мотивация к достижению конечного результата. При демократическом стиле процветают те участники команды, которые ценят принадлежность к группе и гордятся ее достижениями.

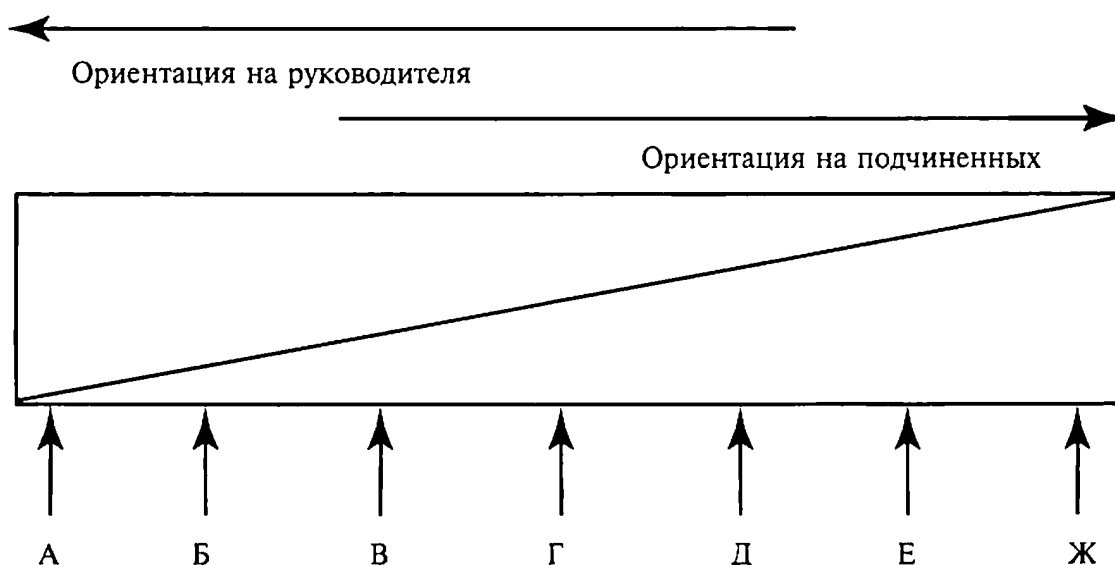
Анализ проблемы лидерства предпринимался в разных направлениях, что позволило выделить следующие комбинации анализа: рассмотрение лидерских качеств; характеристики образцов лидерского поведения; ситуационный подход к лидерству.

Лидерство по своей природе является результатом одновременного действия как объективных факторов (интересы, цели, потребности и задачи группы в конкретной ситуации), так и субъективных (индивидуально-типологических особенностей индивида как инициатора и организатора групповой деятельности).

Рассмотрим наиболее известные подходы к анализу лидерства, иллюстрирующие три основные комбинации.

Одной из первых работ по количественному анализу лидерства было исследование Э. Флейшмана (1950), который с помощью статистического анализа упростил первоначально обширный перечень параметров до двух четких факторов: *внимательность*, т. е. степень, в которой руководитель проявляет сердечность, уважение, заботу и доверие к своим подчиненным; *структурированность деятельности*, т. е. степень следования приемам планирования, организации, руководства и контроля.

Одна из наиболее ранних и известных систем оценки лидерских качеств принадлежит известному психологу К. Левину, предложившему в качестве базового деления три лидерских стиля: *авторитарный, демократический, пассивный*. В классификации К. Левина делается акцент на степень влияния подчиненных или руководителя на принимаемое решение. На схеме графически представлен диапазон поведения руководителя от автократического до крайне демократического.



- А — менеджер принимает решение и оглашает его;
- Б — менеджер «продает» решение;
- В — менеджер выработывает идеи и выносит их на обсуждение;
- Г — менеджер представляет вариант решения для уточнения;

Д — менеджер представляет проблему, получает предложения и принимает решение;

Е — менеджер определяет ограничения и предлагает группе принять решение;

Ж — менеджер дает возможность подчиненным функционировать в рамках ограничений.

Идея континуума типов лидерства призвана была помочь менеджерам проанализировать собственное поведение без приклеивания того или иного ярлыка.

Р. Лайкерт выделяет четыре основные системы управления: *эксплуататорски-авторитарную*; *патерналистски-авторитарную*; *консультативную*; *демократическую*. Р. Лайкерт утверждает, что последняя система наиболее эффективна, так как апеллирует к учету человеческого фактора.

Г. Минтцберг определил восемь основных навыков, необходимых лидеру: уметь быть равным; уметь руководить; уметь разрешать конфликты; уметь обрабатывать информацию; уметь принимать нестандартные управленческие решения; уметь распределять ресурсы; умение рисковать; искусство самоанализа.

В подходе социального психолога У. Бенниса выделены следующие свойственные лидеру основные группы качеств личности, которые сводятся к ярко выраженной способности эффективно управлять вниманием окружающих; формировать смыслы и значения у окружающих; формировать зону доверия; организовывать самоуправление.

В целом ряде практических исследований показано, что с лидерским статусом положительно коррелируют такие качества, как стремление к власти, рискованность в принятии решений, нонконформизм, высокий уровень сознательности и обязательности, низкий уровень уязвимости и депрессивности. Любопытно, что при общей тенденции к экстравертированности и компетенции в общении лидеры, как правило, дорожат своей независимостью, самооценностью и оказываются менее компанейскими личностями, чем традиционный менеджер.

В психологической литературе часто проблема лидерства рассматривается через призму *харизматических качеств личности*. Харизма является, по существу, формой комплексного влияния на других и включает в себя личную привлекательность, высокую энергетику и силу личности. Харизматическое поведение состоит из неповторимого внешнего образа, внутренней убежденности в собственных идеях, целеустремленности, нестандартности принимаемых решений и потребности во власти. Особого внимания заслуживают и невербальные компоненты общения лидера, такие, как темп речи, интонирование, жесты, позы. Лидер держит паузу и обладает правом физического воздействия на подчиненных (прикосновение, похлопывание по плечу и т. п.).

Американский психолог Д. Макклеланд, основываясь на психоаналитических положениях З. Фрейда, анализирует процесс формирования внутри личности стремления к власти. Это длительный процесс, начинающийся в раннем детстве, когда закладываются уважение к авторитетам, подчинение власти, усвоение норм поведения. Стремление к власти зависит от особенностей формирования чувства независимости, уверенности в себе и высокой самооценки, позволяющей противостоять большинству. Первые два этапа — приспособление и формирование независимости — еще не определяют всей картины формирования властных устремлений личности. Дальнейший шаг — самоутверждение, когда стремление к власти превращается во внутреннюю потребность, а личность учится добиваться признания у окружающих. Последний условный этап — социализация стремления к власти, когда лидер выбирает приемлемый для себя и общества способ удовлетворения этой потребности, определяет возможность исполнения функции власти с учетом этических требований и норм межличностных взаимоотношений. Важным дополнением к пониманию лидерства с точки зрения психоаналитических концепций является также утверждение, что большинство людей испытывают по отношению к отцу — начальнику — лидеру (ряд можно продолжить) амбивалентные чувства любви, ненависти, страха.

Б.Д. Парыгин предлагает модель типологии лидерства, основанную на трех различных основаниях: содержании, стиле и характере деятельности.

По *содержанию деятельности* лидерство дифференцируется на следующие типы: лидер-вдохновитель, предлагающий программу поведения; лидер-исполнитель, организатор выполнения уже заданной программы; лидер, являющийся одновременно и вдохновителем, и организатором.

По *стилю руководства* выделяются лидеры: авторитарный; демократический; совмещающий в себе элементы того и другого стиля.

По *характеру деятельности* дифференцируются лидеры: универсальный, т.е. постоянно проявляющий свои качества лидера; ситуативный, т.е. проявляющий качества лидера лишь в определенной, специализированной ситуации.

Объединение указанных трех оснований позволяет гипотетически допустить существование следующих восьми типов лидеров:

- 1) *лидер-вдохновитель* (программист) — авторитарный — универсальный;
- 2) *лидер-программист* — авторитарный — ситуативный;
- 3) *лидер-программист* — демократический — универсальный;
- 4) *лидер-программист* — демократический — ситуативный;
- 5) *лидер-организатор* (исполнитель) — авторитарный — универсальный;

- 6) *лидер-организатор* — авторитарный — ситуативный;
- 7) *лидер-организатор* — демократический — универсальный;
- 8) *лидер-организатор* — демократический — ситуативный.

Ф.Э.Фидлер предлагает *ситуационную модель лидерства*. В ее основании лежит утверждение, что эффективность деятельности группы зависит от взаимодействия стиля лидерства и степени благоприятности ситуации. Ф.Э.Фидлер выделяет следующие переменные: степень доверия и симпатии подчиненных руководителю; степень структурированности задачи (возможность разложить ее на компоненты); степень проявления власти в позиции лидера.

Уровень благоприятности ситуации, таким образом, определяется чувствами подчиненных в отношении менеджера и контролируемостью ситуации. Критериями содержания задачи являются: а) степень доказанности правильности решения; б) определенность желаемой цели или результата; в) количество альтернатив достижения цели; г) вероятность более чем одного правильного решения. Власть лидера, в свою очередь, определяется его полномочиями принимать на работу, увольнять, продвигать или понижать по службе.

Дж.О'Шоннеси (1979) описывает ситуационную модель лидерства У.Реддина. По У.Реддину, в случае рассогласования стиля лидерства и характера ситуации подчиненные начинают воспринимать руководителя как играющего несвойственную ему роль. У.Реддин выделяет следующие факторы оценки ситуации: используемая технология; система ценностей организации; руководитель лидера и его требования; коллеги лидера и его подчиненные.

У.Реддин предлагает матрицы стилей лидерства и восприятия стилей лидерства (табл. 2.3 и 2.4).

Таким образом, У.Реддин использует при анализе ситуации реализации лидерства два параметра: *ориентация на задачу* и *ориентация на отношения (на людей)*.

В целом ситуационные модели лидерства можно охарактеризовать словами американского исследователя проблемы лидерства Урвика, который утверждал, что каждая ситуация есть соединение лидера, ведомых, времени, места и других обстоятельств.

Отечественный психолог В.А.Толочек [104] анализирует управленческую модель в терминах взаимодействия субъектов следующей триады: *вышестоящий руководитель — руководитель — нижестоящий руководитель*. Иначе говоря, менеджер рассматривается в совокупности функциональных связей: он сам, его руководство, его подчиненные. В качестве единицы анализа выступает не изолированный индивид, а целостная управленческая ячейка. Анализ такого уровня позволил определить, что для руководителей характерны очевидные психологические и стилевые предпочтения в отношении выше- и нижестоящих партне-

Таблица 2.3

Матрица стилей лидерства

Характер ориентации		Ориентация на задачу	
		низкая	высокая
Ориентация на отношения	низкая	Обособляющий стиль	Стиль преданности делу
	высокая	Связующий стиль	Объединяющий стиль

Таблица 2.4

Матрица восприятия стилей лидерства

Характер ориентации		Ориентация на задачу	
		низкая	высокая
Ориентация на отношения	низкая	Бюрократ (дезертир)*	Благожелательный автократ (деспот)*
	высокая	«Развиватель» (миссионер)	Объединяющий руководитель (примиренец)

В скобках дана оценка менеджера подчиненными в случае неправильно выбранного стиля лидерства.

ров по управленческой структуре. Эти стилевые предпочтения не тождественны между собой. При этом оптимальные варианты руководства редко могут формироваться стихийно.

Некоторые авторы рассматривают лидерство не с точки зрения качеств или ситуации, а берут за основу те *преобразования в окружающей социальной среде*, которые несет с собой лидер. Так, в отличие от харизматического лидерства лидер-реформатор разрабатывает не только образ привлекательной модели будущего, но и некоторые критерии ее осуществления. При этом лидер преобразующего типа в большей мере включен в группу и ориентирован на передачу полномочий.

Лидерство может быть определено не только с точки зрения необходимых положительных качеств, но и с позиции *отрицательного полюса* — выделения тех качеств, которые мешают лидеру или не совместимы с лидерством. Так, конформизм является качеством личности, не совместимым с лидерством, что и было подтверждено в ряде исследований, показавших отрицательные корреляции между лидерством и уровнем конформизма личности. В ряду отрицательных для лидера качеств выделяют также ориентацию на вознаграждение, а не на результат; узость мышления и

отсутствие творческого, оригинального подхода; неуверенность, страх конкуренции со стороны подчиненных.

В стремлении к лидерству не стоит забывать и об опасности *авторитаризма*. Под влиянием определенной социальной ситуации наши мысли, чувства и поведение могут резко меняться. В качестве иллюстрации можно привести описанный психологом Ф. Зимбардо пример изменения поведения студентов в ходе экспериментального разыгрывания роли надзирателей в тюрьме. Нормальные люди без патологических черт характера после нескольких дней «в тюрьме» стали относиться к своим «заключенным» (также случайно отобранным студентам) жестоко, порой садистски. А «заключенные» после некоторого сопротивления стали реагировать тупой покорностью всем требованиям. Эксперимент пришлось прервать уже через шесть дней (вместо предполагаемых двух недель) в связи с драматическими переменами в личности и моральных ценностях испытуемых.

В психологической литературе выделяют следующие основания для реализации лидерства: власть знаний (экспертная), власть примера (влияние поступков), власть полномочий (признанность последователями), власть решимости (принятие решений), власть ресурсов (в том числе и информационных).

Власть знаний, информации базируется на расширенном поле альтернатив принимаемых решений, возможности манипулировать информацией и использовать ее для влияния на других.

Власть примера, поступка основывается на харизматических свойствах личности, высоком уровне привлекательности моделей поведения и эмоциональной включенности в деятельность, стремлении быть с лидером, походить на него.

Власть полномочий строится на возможности поощрять и наказывать, влиять на окружающих силой вознаграждения или принуждения.

Власть решимости принятия решений опирается на ответственность и результативность руководителя, возможность определять стратегию развития и основные направления движения группы как единого целого.

Власть ресурсов традиционно основывается на влиянии основополагающих организационных структур (материальных, технических, человеческих ресурсов) на иерархическую позицию личности, обладающей этими ресурсами или ответственной за их распределение.

Авторитет может быть основан на личных качествах человека или подкреплен должностным статусом (или материальным положением). Люди склонны подчиняться авторитетному мнению до тех пор, пока оно не затрагивает личные интересы. В отношении других мы поддерживаем авторитет, в отношении себя требуем переосмысления.

Профессиональный менеджер должен соблюдать неустойчивый баланс между властью, которая ему определена должностью, и авторитетом. Если авторитет строится исключительно на власти и используется, чтобы распоряжаться людьми, то должность явно превзошла того, кто ее занимает, и руководителю она не по плечу. Искусство управления состоит не в том, чтобы распоряжаться и командовать, а в том, чтобы руководить и побуждать (а не принуждать) подчиненных к труду с максимальной отдачей и эффективностью.

Теория «великой личности», некогда имевшая популярность, не оправдала своего значения. Мнение, что все великие лидеры обладали общим набором определенных черт личности, не подтвердилось. Эффективность того или иного стиля лидерства зависит от многих параметров, в том числе и от особенностей внешней ситуации. Однако последние исследования обнаруживают некоторые тенденции, позволяющие дать общие психологические характеристики лидерства.

- ◆ Наиболее эффективные руководители проявляют себя одновременно и как целевой, и как социальный лидер, выражая энергичную озабоченность ходом работы и нуждами подчиненных.

- ◆ Характерной чертой лидера является харизма уверенности, гарантирующая поддержку группы. Харизму определяют оптимизм, вера в людей и способность вдохновлять их.

- ◆ Уверенность позволяет лидеру предлагать собственные убедительные представления о желательном положении дел и доносить эту информацию до подчиненных простым и ясным языком.

- ◆ Из личностных черт у лидеров чаще всего отмечают энергичность, незаурядность, добросовестность, покладистость, эмоциональная устойчивость, уверенность в себе.

Важной особенностью лидерства является взаимовлияние лидера и группы: не только лидер влияет на группу, но и группа влияет на лидера. Зачастую лидер предчувствует направление движения группы и использует свое предвидение для поддержания собственного авторитета. Лидера, который серьезно отклонился от групповых стандартов, группа, за редким исключением, отвергает. Искушенный лидер благоразумно «расходует» свое влияние.

Е. Б. Моргунов [78] определяет психологическую группу как число людей, взаимодействующих между собой, знающих друг друга и воспринимающих себя как членов одной группы. Модель взаимодействия лидера и группы определяется побуждающим, стимулирующим воздействием группы на лидера. Лидер под воздействием побуждающих сигналов осуществляет конкретные действия, которые в свою очередь оказывают влияние на группу.

К подчиненному можно подходить как к человеку, имеющему недостатки, которые необходимо устранить. Но можно подойти и как к человеку, имеющему задатки, которые надлежит развивать. Лидерство — это, прежде всего, процесс мотивации

группы, что позволяет вести ее за собой. Лидер обладает способностью разделять власть с группой, включать людей в общее дело. Лидер опирается на процесс социального воздействия и взаимодействия, на эффективную коммуникацию. При этом на первый план выходят побуждение и воодушевление, оттесняя силу и принуждение.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте содержательное определение понятию «лидер». Как соотносятся понятия «лидер» и «руководитель»?
2. Какие подходы сложились в анализе проблемы лидерства, в чем их основное содержание?
3. Какие лидерские качества получили свое экспериментальное подтверждение?
4. Сравните ситуационный подход к лидерству и теории лидерских качеств.
5. В чем проявляется взаимовлияние лидера и группы?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Тест «Проверьте, какой вы руководитель»

Проведите предлагаемый тест с менеджером любого уровня (это может быть и начальник подразделения в конструкторском бюро, и директор завода, и методист в детском саду). Анализируя результаты, не ограничивайтесь предложенными характеристиками.

Отвечая на вопросы теста, не забудьте, что вы анализируете свое поведение, а не те знания, которые актуализировались после чтения пособия.

Инструкция. Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли вам было отказаться от тех приемов управления, которыми вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли вы, что вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?

9. Хочется ли вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом вами подразделении?

10. Часто ли оказывается верным ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой сырья, перебоями в материально-техническом снабжении и т. п.)?

12. Часто ли вы ощущаете, что для эффективной работы вам не хватает времени?

13. Считаете ли вы, что если бы вы имели возможность чаще бывать на «объектах», то эффективность вашего руководства значительно повысилась?

14. Предоставляете ли вы подчиненным вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те, и другие имеют один и тот же должностной статус?

Ключ. Определите количество набранных баллов по следующей таблице:

№ вопроса	Да	Нет	№ вопроса	Да	Нет
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Максимально возможное количество баллов — 20.

Если вы набрали:

от 0 до 5 баллов — по складу характера вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т. п., не надо колебаться!

от 6 до 10 баллов — нельзя сказать, что вы сильный руководитель, но если в возглавляемом вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе;

от 11 до 15 баллов — вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать свои силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблемы эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выпол-

няемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение;

от 16 до 20 баллов — вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но вам трудно работать в «текучке». Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

2.4. Потенциал развития личности руководителя

Кто сегодня посеет мысль,
завтра пожнет дело, послезавтра — привычку, затем — характер и, в конце концов, судьбу.

Готфрид Келлер

Личность менеджера можно условно рассматривать на двух взаимосвязанных уровнях.

Первый уровень — это те типичные черты, навыки и особенности, которые характеризуют личность менеджера в данный конкретный момент времени. Первый уровень анализа определяет типологию, ведущий стиль управления. При оценке (или самооценке) наличного психологического статуса менеджера выделяются его инструментальные и личностные особенности. *Инструментальные особенности* — это те навыки и знания, которыми обладает руководитель. *Личностные особенности* — характерологические черты, среди которых необходимо рассматривать и те качества личности, которые мешают руководителю, т. е. представляют собой обратную сторону медали «управленца»¹.

Второй уровень — потенциал руководителя, его способности развития и самосовершенствования, умение добиваться результата и преодолевать собственные недостатки. Это уже не текущий уровень, а те возможности, которыми обладает менеджер, то развитие, которое может актуализироваться.

В понятие *саморазвития* входят следующие составляющие:

¹ Именно этот анализ предложен во второй главе — при рассмотрении стиля управления, навыков руководства и лидерских качеств (п. 2.1 — 2.3).

- ◆ желание изменяться, осознание того, что многое в жизни зависит от тебя самого;
- ◆ адекватная самооценка, осознание своей реальности, своих сильных и слабых сторон;
- ◆ постановка реальных, конкретных целей;
- ◆ самореализация, активное овладение новыми способами поведения;
- ◆ рефлексия, адекватная оценка собственных достижений.

Самооценка, самовосприятие, самосознание в первую очередь определяют наше поведение. Они осознанно или бессознательно помогают добиться успеха или же строят преграды на пути развития. Эффективное управление включает познание самого себя (первый уровень), управление собственными возможностями, недостатками и способностями (второй уровень).

Процесс личностного роста, саморазвития часто носит болезненный характер. Страх перед неизвестным, стремление к самооправданию и удовлетворенность текущей ситуацией не позволяют изменить установившийся образ жизни, стиль деятельности. Даже большинство успешных руководителей не слишком верят в возможность собственной эволюции.

Если руководитель убежден, что ничего менять не надо, что существующее положение вещей его устраивает, тогда его единственная задача — сохранить достигнутое. Если же реальность не является пределом мечтаний, то необходимо ясно ставить перед собой цели: в какой области вы хотите совершенствоваться? Какой деятельностью заниматься? Собираетесь ли вы начать собственный бизнес или продолжать работать в сфере наемного труда? Как вы оцениваете себя в долларовом эквиваленте? Эти и многие другие вопросы позволяют задать перспективу развития и сформулировать план жизни на ближайшие 5—10 лет.

Саморазвитие предполагает, что человек должен точно представлять последствия достижения поставленных целей; реальные механизмы их достижения; объективную и личностную значимость сформулированной цели; соответствие целей личным способностям, индивидуальности; мотивы достижения поставленных целей; соответствие профессиональных и жизненных целей.

Наиболее простым и эффективным методом *самооценки* является прием составления списка своих достоинств и недостатков, а также внутренних препятствий, мешающих максимальному раскрытию способностей. Полезно также попробовать составить карту собственной психологической зрелости, которая включает в себя оценку отношений к самым различным сферам жизни. Наиболее информативной для руководителя будет сфера общения, показатели его отношения к подчиненным и начальству, к мужчинам и женщинам, к коллегам и обществу в целом.

Неотъемлемым качеством руководителя должна стать *самодисциплина*. Среди менеджеров бытует правило: сначала выполни все важные дела, потом — неотложные. Принципиальное различие между «важным» и «неотложным» в тех людях, которые стоят за требованиями. «Неотложность» диктуется внешними факторами и теми, кто подгоняет, назначает сроки и контролирует. «Важность» определяется внутренней значимостью, но, как правило, не ограничивается сроками. Все важное откладывается и переносится на более поздний срок. Самодисциплина определяется умением расставлять приоритеты, не идя на поводу у авторитетов.

Эффективность менеджера во многом зависит от умения «подняться» над ситуацией, возможности осуществлять *творческий подход*. Творческие способности личности менеджера могут и должны развиваться. Креативный потенциал есть в каждом человеке, но для менеджера задача реализации и наращивания этого потенциала становится обязательной. Привычки и стереотипы в поведении, оценке ситуации и общении с другими людьми экономят нашу энергию, облегчают решение рутинных проблем и обеспечивают ориентировку в каждодневной практике жизни. Но как только ситуация усложняется, как только проблема выходит за рамки обыденности или расширяется проблемное поле, стереотипы и привычки начинают мешать. На этом этапе должен подключаться творческий потенциал руководителя. Однако творческие усилия могут сдерживаться внутренними психологическими факторами самоограничения, установками и недостаточной целеустремленностью. Важно понимать, что творческий процесс подразумевает не только «полет мысли», «игру ума» и эксцентризм, смешанный с юмором. Творчество основывается на всестороннем осмыслении проблемы, проработке вопроса и внутренней включенности в него. Возможность реализовать собственный творческий потенциал кроется в преодолении собственного сопротивления, которое может выражаться в недостаточной целенаправленности, излишней взрослости или неуверенности в своих возможностях. Искра тлеет в каждом, но только умело и терпеливо разведенный самим человеком костер сможет разгореться.

На креативность также могут влиять такие черты личности, как автономность, интуиция, самоуверенность, уровень энергетики, степень эстетического чувства и разносторонность интересов.

Контрольные вопросы

1. Обозначьте два уровня психологического анализа личности.
2. Какие задачи решает личность на каждом уровне развития?
3. Какие основные составляющие саморазвития?

2.5. Стрессы и эмоциональные реакции

Деловые люди, не умеющие бороться с беспокойством, умирают молодыми.

Алексис Каррель,
французский хирург

Организационные процессы не всегда развиваются по плану, и в деятельности менеджера часто возникают непредсказуемые ситуации.

Процесс принятия решений разворачивается в осложненных условиях лимита времени, неясных перспектив и ответственных последствий. Напряженность такого рода ситуаций влечет за собой стрессовые состояния (стресс (от англ. *stress*) — давление, напряжение).

Работа и стресс становятся неразделимыми понятиями. Причины возникновения стресса могут быть самыми разнообразными. Остановимся только на тех, которые непосредственно связаны с профессиональной деятельностью менеджера. Но и этот перечень будет впечатляющим: перемены в условиях труда, в требованиях вышестоящего начальства, сокращения и реорганизации, соперничество и отстаивание своего положения, нереализовавшиеся ожидания, темп принятия решений и ожидание проблем, которые только могут появиться.

Д. Фонтана [113] выделяет следующие связанные с работой общие причины стресса: организационные проблемы; недостаточные резервы; сверхурочные и неудобные часы работы; низкий статус, маленькая зарплата и плохие перспективы служебного продвижения; ненужные ритуалы и процедуры; неопределенность и небезопасность; нечеткие ролевые обязанности; ролевой конфликт; нереалистично высокие притязания (стремление к совершенству); невозможность повлиять на принятие решения; частые стычки с руководителями; изоляция от поддержки коллег; перегрузки и временной прессинг; недостаток разнообразия; плохая коммуникация; неадекватное руководство; конфликты с коллегами; невозможность завершить работу; ненужные «битвы»; трудные клиенты и подчиненные; недостаточная профессиональная подготовка; эмоциональное отношение к клиентам и подчиненным; профессиональная ответственность; неспособность помогать или действовать эффективно.

Стресс может протекать на психологическом и физиологическом уровнях.

Психологический стресс в зависимости от основного источника отрицательного воздействия принято разделять на эмоциональный и информационный.

Эмоциональный стресс проявляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды и приводит к нарушениям в протекании познавательных процессов, рассогласованию эмоциональных и мотивационных структур личности. Психические срывы часто являются результатом подавленных эмоций и переживаний. Многообразная гамма чувств должна быть доступна менеджеру, и отрицать, отвергать собственные переживания не только бессмысленно, но и опасно. Сдерживаемые эмоции, контроль над каждым действием и словом формируют высокое напряжение и провоцируют стрессовые и невротические реакции. Срыв менеджера — это накопившаяся усталость и неумение выразить свои чувства. Не признавая свои чувства, руководитель блокирует собственное развитие, а выражая эмоции приемлемыми способами и анализируя их, он обогащает свою личность и повышает профессионализм. Тот, кто не боится своих чувств, сможет понять и предсказать чувства других людей, тогда как подавленные эмоции ведут к ухудшению межличностного общения, снижению работоспособности и формированию устойчивого отрицательного фона настроения.

Руководитель имеет право на выражение радости, горя, обиды, жалости, других эмоциональных состояний. Важной составляющей умения руководить является умение управлять собой, регулировать собственные чувства. Это регулирование не должно сводиться к контролю, когда руководитель, не считая себя вправе быть эмоциональным, лишь продуцирует хладнокровные решения. Эмоции могут оказывать положительное воздействие и на принятие решений. Они повышают уровень активности, стимулируя деятельность. Эмоциональная включенность позволяет точнее оценить проблему и рассмотреть ее с разных точек зрения. Интерес, любознательность повышают эффективность познавательных процессов и открывают возможности для освоения новых сфер деятельности. Сопереживание и эмпатия способствуют установлению благоприятного психологического климата в компании. В целом благодаря эмоциональным проявлениям руководитель становится ближе к своей команде, понятнее для сотрудников. Именно на основе эмоционального общения формируются истинное уважение и чувство единения группы.

Даже в конфликтной ситуации эмоции часто помогают снять напряжение. Ежеминутно общаясь с людьми, руководитель должен помнить, что энергия чувств может быть направлена в позитивном и негативном направлениях. Можно выразить сочувствие, проявить понимание и разделить радость или оскорбить, унижить другого человека.

Информационный стресс имеет место, когда менеджер не справляется с потоком информации, не успевает принимать решения в требуемом темпе, несет большую ответственность за последствия

принятых решений. Нельзя решить все проблемы сразу. Хватаясь за все дела одновременно, руководитель может впасть в депрессию от неразрешимости вставших на его пути трудностей. Многочисленные проблемы следует ранжировать по степени их важности. Решаться они должны на основании анализа причин их возникновения и тех факторов, которые породили ситуацию. Нецелесообразно жестко следовать заведомо завышенным планам, включаясь в борьбу за выполнение нереальных обязательств.

Ключ к профилактике информационного стресса — разумное использование времени. Анализ временных затрат, оценка «стоимости» этих затрат позволят ответить на вопрос, как целесообразнее распорядиться временными ресурсами, выгадав при этом время для отдыха и сэкономив эмоциональную энергию. Часто бывает достаточно одного сбора информации о распределении времени, чтобы наступили позитивные перемены. Скрупулезное использование собственного времени основывается на анализе необходимости тех или иных действий, соответствия временных затрат потенциальному результату, вероятности привлечения других ресурсов. Кроме того, нередко оказывается возможным совмещать во времени несколько видов деятельности, что приводит к существенной экономии временных затрат и высвобождению дополнительных часов на отдых.

Физиологический стресс возникает в ответ на несбалансированность нагрузок и переутомление. Истощать или восстанавливать силы могут разные формы деятельности. Установление разумного равновесия позволяет избежать перегрузок. Выходные дни придуманы не ленивыми, а трудолюбивыми людьми, которые стремятся максимально продуктивно использовать свои силы на протяжении всей жизни, а не растрчивать здоровье ради временной амбициозной задачи. Избежать стресса поможет чередование профессиональной нагрузки с другими видами деятельности. Уделять внимание физическим занятиям (в соответствии с личными пристрастиями) и иметь время для досуга совершенно необходимо, чтобы продуктивно работать на полной мощности, а не оглядываться на постепенно накапливающиеся физические недуги и нервные срывы. Расширение сферы интересов, выходящих за рамки профессиональной необходимости и находящихся в различных видах увлечений, позволит снять эмоциональное и физическое напряжение, обогатит личность и разнообразит жизнь.

Важным качеством, которое снижает вероятность возникновения стресса, является умение видеть перспективу событий. Общий взгляд на ситуацию позволяет подняться над круговоротом проблем и текущих деталей, оценить значение усилий и целесообразность переживаний. Этот навык дает возможность осуществлять реалистичное планирование и не поддаваться стрессу.

Стремление отдавать всего себя работе похвально, но если следовать ему, то очень скоро нечего будет отдавать. Степень вовлеченности в работу надо контролировать, включаясь в другие сферы жизненной активности. Разумное отношение к собственным силам и времени проявляется в профессионализме руководителя. Менеджер призван распределять обязанности и делегировать полномочия. Он не должен делать все сам, контролировать каждый этап и брать на себя ответственность за каждый шаг. Менеджер управляет, т.е. организует деятельность других, а не выполняет ее за всех. Чем лучше руководитель справляется с задачей организации, тем больше у него остается времени для решения других проблем. Перераспределение полномочий и ответственности высвобождает время для более ценной деятельности.

Отечественный психолог Н. Йосефович [45] выделяет наиболее типичные формы поведения человека в стрессовой ситуации: *бездействие*, *пассивность* (человек ощущает себя жертвой и отказывается менять ситуацию, предпринимать какие-либо усилия); *депрессия* (человек винит себя в сложившейся ситуации, смиряется с положением дел и самоустраивается); *отрицание* (человек не признает эмоциональных проблем, отрицает серьезность ситуации и видит только сопутствующие физические симптомы, рассматриваемые изолированно от контекста); *гнев* (человек занимает внешнеобвинительную позицию, снимая с себя всяческую ответственность и возлагая ее на окружение).

Стресс в своем развитии проходит три фазы: тревога, сопротивление, истощение.

На первой фазе — *тревоги* — люди с устойчивой психикой быстро преодолевают это состояние, «берут себя в руки». Люди психически неустойчивые, наоборот, углубляются в фазу тревоги, их охватывает волнение, они легко «сдаются». Поэтому фаза *сопротивления* проходит скоротечно и вскоре наступает фаза истощения.

На фазе *истощения* справиться со стрессом самостоятельно, без медицинского вмешательства уже невозможно. Негативные эмоции способствуют выработке определенных гормонов, которые формируют предрасположенности к болезням сердца, подавлению иммунной системы, расстройствам вегетативной нервной системы (язвенные заболевания желудочно-кишечного тракта; сосудистые нарушения, проявляющиеся в мигренях, высоком артериальном давлении).

Влияние стресса на личность зависит и от *индивидуальных качеств*. Условно можно разделить людей на две группы, каждая из которых в разной степени подвержена стрессу. Условная группа «А» объединяет нетерпеливых, торопливых людей, стремящихся быть первыми везде: на работе, даже в игре с ребенком. Эти люди

не в состоянии спокойно отнестись к неизбежной уличной пробке и находятся в состоянии «непрекращающейся борьбы». Человек такого типа никогда не расслабляется, тело его находится в напряжении, и никакие меры профилактики стресса не помогут, пока не ослабится напряженность этой «борьбы». Представители условной группы «Б» устойчивы, выдержаны, не склонны к опрометчивым решениям. Этот тип людей гораздо меньше подвержен стрессам, и, как следствие, у них реже возникают сердечно-сосудистые заболевания.

В своей работе менеджеру важно не только избегать стрессов самому, но и не создавать стрессовые ситуации подчиненным. Профилактика стресса у подчиненных — обязанность менеджера, ориентированного на успех. Такие действия руководителя, как волевой нажим, разжигание страстей, предубеждения в отношении подчиненных, способны вызвать стрессовые состояния у любого сотрудника. Кроме того, стремление к власти может реализовываться за счет удовлетворения потребности в нанесении ущерба другим.

Можно кратко обозначить *основные направления профилактики стресса*: проявлять эмоции; контролировать поток информации; принимать неудачи; рассчитывать силы; распределять время; заботиться о здоровье и питании; видеть перспективу; делегировать полномочия; применять релаксационные методы; использовать искусство как форму терапии (музыка, живопись, литература и т. д.).

Еще одним важным фактором эмоционального воздействия на деятельность менеджера является *страх*, который возникает в ситуациях угрозы биологическому или социальному существованию индивида. Существуют естественные ситуации, для которых страх — нормативное явление, например, боль, высота, скорость и т. п. Однако страх характерен и для ряда социальных ситуаций, препятствуя тем самым полноценному взаимодействию личности и окружения.

Отрицательное влияние страха заключается в торможении большинства психических процессов, снижении самоконтроля. Страх забирает всю психическую энергию, оставляя личность парализованной.

Причинами страха, связанными с работой, могут стать неудовлетворенные потребности, когнитивные процессы, порожденные недостатком информации, формулированием пессимистичных прогнозов или предшествующим отрицательным опытом. Страх может быть вызван и внешними причинами, угрозой положению, безопасности и стабильности ситуации.

Страх в той или иной степени испытывают все руководители, но не все умеют с ним справляться и ограничивать отрицательные эмоции рамками разумного. Чаще всего руководителям свойственны страхи не справиться с работой, допустить ошибку, быть обойденным другими, потерять работу, утратить собственное «Я».

В повседневной практике можно использовать следующие приемы управления страхом и контроля над ним:

релаксация (умение расслабиться, снять напряжение, постепенно возвращаясь к реальности оценивать страхи от наименьшего к наибольшему);

моделирование (использование традиционных способов действий, наработанных схем и форм деятельности, приносящих позитивные результаты ранее);

позитивность (формирование высокой самооценки, положительного образа ситуации, уверенности в собственных достоинствах);

информированность (расширение поля знаний в отношении пугающего объекта);

совершенство (мысленное восприятие пугающей ситуации как уже свершившейся, привыкание к мысли о страхе, снижение чувствительности к угрозе);

юмор (попытка найти смешное в пугающем объекте, которая может полностью изменить представление о нем);

активность (реальные действия, помогающие, несмотря на страх, успешно его преодолеть: «глаза боятся, а руки делают»);

общение (расширение сферы общения, взаимодействия, позволяющее уточнить природу страхов, найти способы контроля над негативными проявлениями и в целом повысить позитивность эмоционального настроения).

Контрольные вопросы и задания

1. Выделите основные группы причин возникновения стресса у менеджера.
2. Как в психологии определяется термин «стресс»? Какие выделяют виды стресса?
3. Каковы типичные формы поведения человека в стрессовой ситуации?
4. Какие рекомендации по профилактике и преодолению стресса вы можете предложить?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Выявить собственную склонность к стрессу позволит следующий блиц-опросник. Дайте ответы на десять уточняющих вопросов:

1. Подвергаю ли я себя спешке?
2. Стремлюсь ли я к тому, чтобы все всегда было в образцовом порядке?
3. Сильно ли волнуют меня мои финансовые дела?
4. Беру ли я на дом работу, с которой должен справляться на службе?
5. Повышаю ли я голос в беседе с подчиненными?
6. Раздражаюсь ли я в кругу своей семьи?

7. Выражаю ли я постоянное недовольство другими?
8. Часто ли я бываю хмурым?
9. Сильно ли я огорчаюсь, когда не успеваю сделать то, что задумал?
10. Испытываю ли я негодование по поводу того, что меня понимают не так, как я того хотел бы?

Вопросы, на которые вы ответили положительно, выпишите отдельно и старайтесь почаще их вспоминать. Если у вас повышенное артериальное давление, если вы страдаете сердечными недугами, ваши спешка и волнение, раздражительность перед вами, на листке, и только от вас зависит, преодолете вы их или нет.

Профилактика стресса традиционна. Предлагаемые краткие рекомендации, обозначающие только основные направления этой работы, дают положительный эффект и сводятся к следующему: дыхательная гимнастика; лицевая гимнастика; физические упражнения; контроль за осанкой; контроль за собственным голосом; релаксация; аутогенная тренировка; изменения во внешнем поведении, приводящие к внутренним изменениям; оптимистичная позиция, которая способствует сопротивлению организма.

ГЛАВА 3

УПРАВЛЕНИЕ КАК ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СОТРУДНИКОВ. ПСИХОЛОГИЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

3.1. Управление персоналом. Человеческий фактор

Хорошие менеджеры не только делают деньги, но и создают смысл существования для людей.

Э. Атос

В деятельности руководителя трудно провести однозначную грань между управлением деятельностью организации и управлением людьми. Знание целей и задач организации неразрывно связано со знанием личных интересов и целей сотрудников. Каждый член организации вступает в нее не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумный, сознательный индивид, обладающий собственными мотивами, устремлениями, эмоциями, разделяющий определенные ценности и мораль. Как бы организация и человек ни стремились свести свое взаимодействие только к функциональным аспектам, минимизируя индивидуальное взаимодействие, тем не менее это невозможно.

В каждой конкретной ситуации взаимодействия отношения между организацией и человеком определяются двумя факторами: ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем; ожидания организации в отношении индивида, его роли и его места в ней. Установить взаимное соответствие между ожиданиями человека и организации достаточно сложно, ибо для этого необходимо представлять себе содержание этих ожиданий.

О. С. Виханский, отечественный специалист в области организационной психологии, выделяет следующие основные ожидания человека и организации [23].

Основные ожидания индивида:

- содержание, смысл и значимость работы;
- оригинальность и творческий характер работы;
- увлекательность и интенсивность работы;
- степень независимости, права и власть на данной работе;

- степень ответственности и риска;
- престижность и статусность работы;
- степень включенности работы в более широкий трудовой процесс;
- безопасность и комфортность условий на работе;
- признание и поощрение хорошей работы;
- уровень заработной платы и премии;
- социальная защищенность и другие социальные блага, предоставляемые организацией;
- гарантии роста и развития;
- дисциплина и другие нормативные аспекты, регламентирующие поведение на работе;
- отношения между членами организации;
- конкретные лица, работающие в организации.

Основные ожидания организации в отношении человека:

- как специалист в определенной области, обладающий необходимыми знаниями и квалификацией;
- как член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- как человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- как член коллектива, коммуницирующий и поддерживающий хорошие отношения с коллегами;
- как член организации, разделяющий ее ценности;
- как работник, стремящийся лучше выполнять свои функции;
- как человек, преданный организации и готовый вовесть отстаивать ее интересы;
- как исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с полной отдачей и качественно;
- как член организации, способный занять в ней определенное место и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- как сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и выполняющий распоряжения руководства.

Орудия производства менеджера — это люди, с которыми он работает. Если работник обращается со своими орудиями небрежно — значит, это плохой работник. Показатели, которые позволяют оценить тех, кто у руля, — это высокое качество продукции, низкие производственные затраты и низкая текучесть кадров. Текучесть кадров представляет собой одну из самых серьезных проблем, через которые уплывают потенциальные прибыли предприятия. Высокий уровень образования, широкий спектр профессий, потребность в квалифицированном труде формируют общую тенденцию неэффективности авторитарных стилей руководства — метод окрика и «пропесочивания» все чаще дает сбой.

Деятельность менеджера определяется управлением процессом совместной деятельности группы подчиненных. Для оценки характеристик процесса управления необходимо четко представлять специфику собственно совместной деятельности (табл. 3.1; А. Л. Журавлев, 1987)

Для того чтобы минимизировать проблемы и конфликты между человеком и организацией, необходимо привести в соответствие их взаимные ожидания, а значит, четко представлять себе то место в организации, на которое претендует человек, и ту роль, которую она ему предлагает. Для установления соответствия места и роли можно использовать два подхода. Первый подход основывается на приоритетности роли, предлагаемой организацией, отправной точкой второго является место, на которое претендует человек. В сфере менеджмента чаще всего используется первый подход, когда человек подбирается для выполнения определенной работы, функции. Второй подход больше характерен для восточной (в частности, японской) традиции бизнеса, однако в мировой практике менеджмента наблюдается тенденция к расширению его использования.

Современные направления развития кадровой политики ориентированы на грамотное управление человеческими ресурсами. Кадровая политика становится активнее, а кадровая работа всех менеджеров объединяется в общую управленческую систему. На смену коллективистским ценностям приходят ценности индивидуалистические, работа строится не с персоналом в целом, а индивидуально с работником. Кадровый менеджмент все больше ориентируется на инвестиции в человеческий капитал как наиболее дорогую и долговременную форму ресурсов. Ключевым элементом кадрового потенциала современных организаций становится компетентность менеджеров. Приоритетное направление кадровой политики организаций — формирование сильной корпоративной культуры.

Работа с людьми требует от руководителя целого ряда специфических качеств, которые составляют общее понятие компетентности в области персонала. Исследователи выделяют следующие **основные качества руководителя:**

этичность — уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;

коммуникабельность — умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

умение слушать — способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации;

контактность — умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

Таблица 3.1

**Динамические особенности совместной деятельности
и ее коллективного субъекта**

Признаки совместной деятельности	Социально-психологический процесс	Характеристика (свойство) субъекта	Эмпирические проявления свойств субъекта
Единая цель	Целеобразование (целеполагание)	Целенаправленность	Соотношение индивидуальных и групповых целей: соответствие, взаимное дополнение, расхождение, противоречие и т. п.
Побуждение работать вместе (общая мотивация)	Мотивообразование (мотивирование)	Мотивированность	Активное, заинтересованное выполнение совместной деятельности, напряженность работы, сходства-различия в направленности участников деятельности, направленность на участие в деятельности данной конкретной группы, включенность участников в деятельность и т. д.
Разделение деятельности на функционально связанные составляющие	Распределение функций (между участниками)	Структурированность (распределенность)	Характер распределения функций: строгость, четкость, наличие дублирования, частичное наложение функций, страхование
Объединение индивидуальных деятельностей	Объединение (совмещение)	Интегрированность (объединенность)	Уровень взаимосвязанности участников, их зависимость друг от друга, плотность функциональных связей
Согласованное выполнение распределенных и объединенных индивидуальных деятельностей	Согласование (координация)	Согласованность (координированность)	Последовательность выполнения деятельности, ритмичность, соответствие индивидуальных деятельностей друг другу, наличие связанности между этапами работы, дисциплина деятельности
Наличие управления как атрибутивной функции деятельности	Управление (регулирование)	Организованность и управляемость (регулируемость)	Следование управляющим воздействиям, содействие управлению, противодействие ему, уклонения от управляющих воздействий, самоуправление

Признаки совместной деятельности	Социально-психологический процесс	Характеристика (свойство) субъекта	Эмпирические проявления свойств субъекта
Единый конечный результат	Оценивание	Продуктивность (результативность)	Показатели конечных результатов (количественные, качественные)
Наличие единого пространства и одновременность выполнения индивидуальных деятельностей	Функционирование в едином пространстве и времени	Условия (пространственные и временные) совместной деятельности группы	Расположение рабочих мест участников деятельности, особенности территории (зоны работы), распределение во времени выполняемых индивидуальных деятельностей

командная ориентация — понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

добросовестность — высокие требования к результатам своей работы;

рассудительность — способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения;

результативность — ориентация на конечный результат;

настойчивость — способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;

уверенность в себе — готовность и умение решать неординарные задачи;

преданность организации и деловая ориентация — готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.

В психологии было предложено несколько **моделей общения** руководителя с подчиненными, по-разному анализирующих внутриадный обмен. Один из вариантов моделей был разработан С. Грином и Т. Митгелом. Это *атрибутивная модель общения*, включающая два основных звена: поведение подчиненного — атрибуция руководителя; атрибуция руководителя — поведение подчиненного. Атрибутивная модель приписывает менеджеру причинное толкование поведения членов группы. Руководитель опирается на поступающую к нему информацию и делает выводы, исходя из соотнесения текущих действий подчиненного и собственных ожиданий в отношении этого поведения. Характер атрибуций (их положительная или отрицательная окрашенность) определяется дистанцией между руководителем и подчиненным, социальными

нормами, степенью эмпатийности менеджера и степенью совпадения ожидаемых действий с реальными.

А. Ашаур предложил другую модель анализа взаимодействия руководителя и подчиненных, опирающуюся на *когнитивные элементы активности руководителя*. В этой модели акцент ставится на навыках обучения подчиненных когнитивным действиям, умении менеджера устанавливать и анализировать обратную связь со своими сотрудниками. Модель предполагает активное использование прошлого опыта и адекватную оценку ожиданий подчиненных в отношении руководителя.

Хорошего менеджера часто сравнивают с играющим тренером, который всегда должен быть на своем месте. Доступный подчиненным, тренер-менеджер всегда «прикроет» своих подчиненных, если в этом возникает нужда. Надо отметить, что зарубежные специалисты называют среди проблем менеджмента в России недостатки персональной ответственности, запутанность системы компенсаций и премий, а также напряженность в отношениях между руководителями и рядовыми сотрудниками. Для многих российских руководителей характерна чрезмерная дистанция во власти.

Неформальное общение в группе последовательно культивируется лучшими компаниями с целью повышения эффективности деятельности организации. В этом направлении разработан ряд приемов:

управление путем обхода. Один из факторов неформального общения — выведение управления за пределы кабинетов. Этот прием рассматривается как основной принцип действий фирмы. Он активно используется известной компанией «Хьюлетт-Паккард»;

политика открытых дверей. Эта политика является важнейшей частью оригинальной философии «ИВМ». Председатель директоров отвечает на все жалобы, которые поступают к нему от любого сотрудника;

общение по имени. На «Хьюлетт-Паккард» каждый, от президента до рядовых сотрудников, носит именную табличку, на которой указано только его (ее) имя. Это способствует общению по имени, что снижает дистанцию и укрепляет интенсивность информационного обмена между сотрудниками;

архитектурная стимуляция. Например, фирма «ЗМ» установила вместо лифтов эскалаторы и организовала клубы для небольших групп сотрудников. Оба новшества расширяют возможности для общения, повышают вероятность случайных бесед, которые способствуют решению проблем во время завтрака или в других неформальных ситуациях.

В сознании подчиненных между сотрудником и руководителем лежит бездна, образованная различиями в социальном статусе, заработной плате, в возможности принимать решения и оказы-

вать влияние, в льготах и преимуществах. Поэтому общение, возможно, только если проложить надежный мост доверия между двумя сторонами. И мост должен строить сам менеджер: сверху вниз опустить несколько перекоординат гораздо проще, чем строить перекоординату снизу вверх. Всем своим поведением, каждым продуманным словом руководитель должен воздвигать мост для внимательного, открытого для мнений и идей общения.

Опыт многих преуспевающих менеджеров подсказывает, что процветание организации достигается за счет умения работать с людьми. Когда руководители всех рангов умеют побуждать и стимулировать персонал, они непременно добьются успеха в своем бизнесе. Если же знаний психологии человека недостаточно, то вместо них на арену выходит власть, компенсирующая умения. Однако компенсация эта только видимая. Подчиняясь власти, сотрудник будет выполнять работу с максимальной отдачей и уж точно не будет заботиться об экономии ресурсов. Подчиненный, которого умелый менеджер ведет к общим достижениям организации, отдаст все силы, считая личным делом обязанности, возложенные на него. Формулировка, что «хорошего начальника всегда не любят подчиненные», придумана плохими руководителями для успокоения собственной профессиональной, да и человеческой совести.

Направления работы с персоналом:

- оптимальная расстановка кадров;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация сотрудников;
- разрешение конфликтов;
- оптимизация взаимодействия;
- предупреждение текучести кадров;
- укрепление исполнительской дисциплины;
- повышение качества обслуживания клиентов;
- преодоление психологического сопротивления изменениям;
- стимулирование мотивации;
- разработка систем должностного продвижения;
- разработка систем поощрения и нематериального стимулирования.

Современные тенденции развития управления требуют от персонала совершенно нового набора характеристик, ориентируя человека на работу с проблемой, развитие воображения и осмысление новых решений. Специалист современной организации — это человек, способный к выбору и принятию сложных решений, а отнюдь не функционер с «набором готовых рецептов».

Важной составной частью работы менеджера с кадрами является **оценка квалификации сотрудников**. Адекватная, качественная оценка персонала представляет собой сложный процесс, вызывающий затруднения у многих руководителей. Сложность заключа-

ется в разнообразии оцениваемой деятельности и отсутствии четких критериев оценки, несовпадении профессиональных и личностных качеств сотрудников. Ответственность за оценку возрастает в связи с юридическими последствиями: повышением оплаты труда и должностного статуса одних сотрудников в ущерб другим. Кроме того, процесс оценки персонала осложняется устойчиво негативным отношением самих сотрудников и субъективным отношением менеджера к отдельным членам команды.

Организационная психология предлагает следующие методы и критерии аттестации, применение которых позволит объективировать процесс оценки.

Методы аттестации: измерение выработки сотрудников; тестирование по одной или нескольким методикам; перекрестное оценивание сотрудниками друг друга; оценивание сотрудников менеджером; оценка работы сотрудников клиентами организации.

Критерии аттестации: профессионализм; трудолюбие (исполнительность); стремление к самообразованию; сервис (качество обслуживания клиентов); лояльность по отношению к фирме.

Субъективное оценивание с разных позиций позволяет дать объективную оценку труда. Управленческая аттестация должна включать в себя как количественные, так и качественные методы. Многие люди с трудом переносят, когда их оценивают, и практически все не любят, когда выявляют их недостатки. Аттестационное собеседование должно включать не только оценку, но и сообщение сотруднику о сделанных выводах, предоставление ему возможности задавать вопросы и комментировать услышанное. В процессе аттестации одинаково важными являются три стороны. Первая сторона — это оценка сотрудника с выделением перспектив развития. Вторая — конструктивный опыт самого сотрудника в процессе аттестации, внутренняя стимуляция к дальнейшему развитию и самоанализ проблемных зон. Третья сторона — получение информации, которая позволит осуществлять кадровую стратегию развития организации. Менеджер, проводящий собеседование, должен четко видеть эти три стороны аттестации и осознавать, как именно будет использоваться собранная информация. Оптимальный вариант собеседования включает в себя подробный анализ прошедшего года и составление перспективы на предстоящий период.

Аттестационные собеседования проводятся в строго определенное время в соответствующе оборудованном помещении и длятся около двух часов. От менеджера требуется определенный настрой (конфиденциальность, доверительность, творческое общение), информационная подготовка (необходимые бумаги, отчеты, количественные данные). Психологическая организация собеседования поможет увеличить его результативность: если

открыто сказать об испытываемом чувстве напряжения — оно снижается; если очертить круг обсуждаемых вопросов — активизируются мыслительные процессы; если отключить телефоны — повысится доверительность; если в письменной форме фиксировать выводы — оттачивается логика суждений; если выделять обоюдные ограничения производительности — повысится точность прогнозов. Предоставление сотруднику возможности комментировать выводы позволит сгладить возникшие разногласия. И руководитель, и подчиненный должны выразить свои чувства относительно прошедшего собеседования, удовлетворенность (неудовлетворенность) сделанными выводами и прогнозами.

В целом аттестация сотрудников выполняет две важнейшие функции: структурирование деятельности и ее мотивирование. (Е. Б. Моргунов [78]).

Параметры структурирующей функции аттестации:

1. *Оценка качества и количества работы, выполняемой сотрудником.* Конечно, такую оценку можно давать чуть ли не каждый день. Аттестация как общее мероприятие, опирающееся на единые критерии оценки, упорядочивает этот процесс, позволяет сотрудникам сравнить собственные успехи и недочеты с результатами своих коллег.

2. *Изменение содержания выполняемых функций.* Часто проблемой является пересечение зон ответственности или наличие зон безответственности. Они нередко становятся основой конфликта между сотрудниками. Если аттестация базируется на предварительном анализе указанной проблемы, то в результате эти зоны могут быть устранены.

3. *Доработка должностных инструкций.* Опыт управленческого консультирования свидетельствует, что должностные инструкции в большинстве организаций находятся в неупорядоченном виде. Вместе с тем наметившийся выход многих организаций на «белый» рынок требует развития этого направления внутрифирменного управления. Только должностная инструкция может стать юридическим документом для цивилизованного увольнения сотрудника. И аттестация, осуществленная совместно с подписанием должностной инструкции, становится легальным инструментом для эффективного управления организацией, так как в следующий раз на ее основе может быть проведена объективная оценка трудовых успехов сотрудника.

4. *Обоснованное изменение в оплате труда.* Качество и количество выполненной работы должны быть отражены в оплате труда. Уточнение критериев оценки, сопутствующее аттестации, может внести еще большую ясность в приоритеты руководства фирмы. Что важно для руководителя — количество, качество, число обслуживаемых клиентов или самостоятельность в принятии реше-

ний, то и может быть пропорционально отражено в решениях аттестационной комиссии.

5. Объединение формальной и неформальной структур организации. В концепции партиципативного менеджмента значительное внимание уделяется моральному поощрению. Если в состав аттестационной комиссии включены неформальные лидеры подразделения, то ее решения обретают более реальную силу. Кроме того, сами лидеры, удостоенные права наравне с руководством обсуждать успехи того или иного сотрудника, получают дополнительные очки как в самооценке, так и в оценке коллег. В этом отношении аттестация может считаться инструментом укрепления и объединения формальной и неформальной структур организации.

Параметры мотивирующей функции аттестации:

1. Повод для откровенного разговора о проблемах организации. Аттестация должна включать оценку проблем организации со стороны самих аттестуемых. Поэтому она может рассматриваться как получение своего рода обратной связи от рядовых сотрудников. Они должны получить возможность высказаться, а общее мнение коллектива должно быть выслушано, услышано и учтено руководством.

2. Создание конструктивного конфликта для активизации внутреннего соревнования. Время уравниловки безвозвратно прошло, и разница в оплате труда может активно использоваться для нацеливания сотрудников на максимальные результаты в работе. Данный механизм должен умело использоваться в организациях любого профиля. В этом смысле аттестация — «спусковой крючок» для запуска указанного механизма.

3. Активизация мотивирующих факторов труда. Согласно Ф. Герцбергу, одному из первых исследователей, чье внимание привлекла психологическая сторона трудовой деятельности только часть факторов ведет к повышению удовлетворенности трудом. Среди них он выделил факторы, определяющие признание заслуг, делегирование ответственности, само содержание работы, достижение высокого результата, продвижение по службе. Все они могут стать результатами аттестации и привести как к личной удовлетворенности сотрудников, так и к усилению ориентации на успех.

4. Установление целей развития сотрудника. В процессе подготовки аттестации руководитель может предварительно обсудить с сотрудником условия его дальнейшего карьерного роста. Если сотруднику понятны собственные перспективы в организации, то это подключает дополнительный пласт к его мотивации достижений. В данном случае функция аттестационной комиссии состоит в утверждении плана и условий развития каждого аттестованного сотрудника.

Таблица 3.2

Соответствие деятельности по управлению доминирующим потребностям личности

Доминирующая потребность	Деятельность по управлению персоналом
<i>Самоактуализация</i>	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
<i>Самоуважение</i>	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
<i>Социальные потребности</i>	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
<i>Потребность в безопасности</i>	Работа должна позволять сотрудникам чувствовать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки в случае болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
<i>Физиологические потребности</i>	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии: заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать, по крайней мере, на восстановление работоспособности

В своей работе с людьми менеджер должен опираться на знание внутренних психологических механизмов личности, понимание тех процессов, которыми движим человек. Согласно Б. Л. Еремину (2000), важен анализ соответствия деятельности по управлению доминирующим потребностям личности (табл. 3.2).

Одним из основных факторов развития экономики современных государств стали капиталовложения в человеческие ресурсы. Без этого фактически невозможно обеспечить поступательное развитие организации, да и экономики в целом. Так, судя по публикациям, в США доля инвестиций в человеческий капитал составляет до 15 % ВВП.

Проблема человеческого капитала в первую очередь затрагивает вопросы удержания персонала. Если сотрудник покидает компанию, то вместе с ним уходят и сделанные в него капиталовложения — поиск, обучение, адаптация, развитие и карьерный рост. Сохранение сотрудников в организации позволяет не только сберечь инвестиции, но и повысить профессиональную квалификацию специалистов. Однако уровень «текучки» не может напрямую

охарактеризовать тот ущерб, который терпит предприятие. Уход кадров только постфактум отображает проблемы организации и совершенно не отражает экономический эффект от потери ценных работников. Критерием подобной оценки может быть измеримый рост стоимости человеческих ресурсов организации¹.

Тем не менее эта проблема включает в себя и ряд психологических моментов. Прием работника подразумевает не только его соответствие требуемой должности, но и перспективу роста, карьерного развития. Человек не должен осознавать себя обреченным всю жизнь быть только «младшим помощником старшего дворника», организация обязана определить взаимоисключающий набор должностей, которые могут быть заняты работником, определить стоимость каждой должности для организации и ожидаемые сроки, вероятность и прибыльность работы в целом. Это наиболее мощные стимулы, которые мотивируют работника не только трудиться с максимальной производительностью, но и упорно заниматься саморазвитием.

Усаживаясь в кресло менеджера, люди уже имеют установки в поведении, так как являются вполне сложившимися, самостоятельными личностями. В первую очередь мы обращаем внимание на то, что хотим и ожидаем увидеть. Наше мнение в какой-то степени всегда остается предвзятым. Мы воспринимаем факты, исходя из собственных установок. Если мы приняли какое-то решение и оно нам дорого, то новую информацию мы будем воспринимать через призму принятого решения, выделяя все, что это решение подтверждает, и бессознательно отвергая факты, которые с ним не согласуются. Руководитель должен избегать предвзятости мнения. Это позволит анализировать происходящее, а не оценивать его.

Сформировав оценку вероятности, мы с трудом склонны ее менять в силу тенденции к консерватизму, гомеостазу, простой предсказуемости событий. Сформированное один раз мнение обладает способностью воспроизводиться. По цепочке воссоздается поведение, являющееся результатом сложившегося мнения, затем происходят оправдание этого поведения, формирование на основе оправдания новых установок — порочный круг приведен в действие.

В психологической литературе приводится описание эксперимента, проведенного в американской армии. Эксперимент сомнителен с точки зрения нравственности, но показателен в плане психологических возможностей личности и влияния установок. Пятерым солдатам было предложено прочитать книги, в которых описывалось развитие лучевой болезни после радиоактивного облуче-

¹ В данном учебном пособии сознательно не приводятся критерии оценки стоимости сотрудника, издержек приобретения, подготовки и адаптации персонала, так как эти вопросы составляют специальную, обширную тему, в большей степени затрагивающую экономические, нежели психологические вопросы.

ния. Некоторое время спустя солдатам сообщили, что они якобы были подвергнуты радиационному заражению. Эксперимент продолжался, и абсолютно здоровых солдат положили в госпиталь, имитируя лечение. У четверых появились выраженные симптомы лучевой болезни, пятый не проявлял никаких признаков заболевания. Оказалось, что, будучи небрежным солдатом, он не прочитал предложенные книги и не знал, как протекает заболевание.

Одним из важных моментов, составляющих опору кадровой политики организации, является **профессиографический анализ работы** исполнителя. Профессиографический анализ включает выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, которые позволяют максимально полно описать деятельность. Экспертиза деятельности начинается, как правило, с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. На втором этапе осуществляется сбор информации о содержании анализируемой деятельности. На этом этапе важно учитывать точку зрения не только исполнителей, но и непосредственных руководителей. По итогам сбора первичной информации составляется документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации, — профессиограмма.

Контрольные вопросы и задания

1. Как вы понимаете термин «человеческий фактор»?
2. Охарактеризуйте основные параметры взаимодействия человека и организации.
3. Дайте комплексную оценку социально-психологических характеристик совместной деятельности.
4. Проанализируйте основные приемы развития неформального общения в организации. Предложите собственные идеи стимуляции взаимодействия человека и организации.
5. Охарактеризуйте цели, задачи, методы, критерии и функции аттестации персонала.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Попробуйте проанализировать один из видов профессиональной педагогической деятельности, опираясь на следующие, принятые в психологической литературе, структурные элементы профессиограммы.

1. Описательные характеристики деятельности:

1.1. Параметрическое описание (целостное):

- а) название организации;
- б) статус организации;
- в) структура организации;
- г) цели и задачи организации;
- д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации.

1.2. *Морфологическое описание (по элементам):*

- а) применяемые средства труда;
- б) рабочее место;
- в) основные элементы деятельности (действия, операции);
- г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

1.3. *Функциональное описание:*

- а) последовательность операций, действий, технология деятельности;
- б) режим труда и отдыха;
- в) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

2. **Количественная оценка элементов деятельности:**

- а) выделенные задания, их описание;
- б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

3. **Психограмма:**

- а) требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;
- б) профессионально важные качества исполнителя.

В качестве примера приводится описание действий, присущих рабочему процессу менеджера по персоналу [42].

Менеджер:

- 1) участвует в общем планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала;
- 2) разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личных контактов;
- 3) проводит собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам;
- 4) совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников;
- 5) организует тестирование работников;
- 6) разрабатывает системы обучения персонала;
- 7) разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных;
- 8) ведет кадровую документацию;
- 9) выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

Спецификация рабочего места менеджера по управлению персоналом.

1. *Подготовка и опыт работы.* Менеджер должен обладать большим опытом по данной профессии. Минимальный рабочий стаж — шесть лет.

2. *Образование.* Четырехгодичный колледж или университет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии.

3. *Знания, навыки и способности.* Менеджер должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.

4. *Степень ответственности.* Менеджер руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению персоналом.

3.2. Психологические особенности группы

Приглашенные специалисты всегда кажутся лучше доморощенных.

Народная мудрость

Одной из центральных проблем организационной психологии является проблема повышения продуктивности труда и качества жизни. Центром этих исследований становится не индивид, а группа как коллективный субъект деятельности.

Специалисты, как правило, сходятся во мнении, что полный жизненный цикл организации обязательно включает следующие стадии: *формирование организации, ее интенсивный рост или развитие, стабилизацию и кризис (спад)*, после которого организация либо выходит на *новый виток развития*, либо «умирает».

При формировании кадровой политики организации полезно принимать во внимание стадии развития коллектива. В литературе описаны варианты большей или меньшей дробности разделения этапов. Предлагаем средний вариант, где этапы представляют собой достаточно общие моменты (не включают частные промежуточные звенья), но вместе с тем подробно раскрывают процесс развития коллектива.

1. **Формальная организация группы.** На первой стадии члены группы «приглядываются» друг к другу, «притираются». Ни искренности отношений, ни продуктивного обсуждения целей и методов работы еще нет. Лидер пытается повысить свой авторитет.

2. **Объективная организация группы.** Это стадия конфликтов, открытого выражения разногласий и перераспределения позиций в группе. На этом этапе лидер проходит проверку своих организационных качеств, может выделиться неформальный лидер. Принимаются реальные попытки улучшения взаимоотношений.

3. **Расширение возможностей.** Отношения внутри коллектива позволяют наращивать потенциал, увеличивать производительность. Перед группой встает вопрос, касающийся определения общих целей взаимодействия и способов приложения энергии.

4. **Углубление опыта.** Это период перераспределения временных и материальных ресурсов. Акцент ставится на эффективности решения задач и творческом подходе. Сотрудники объединены общей принадлежностью к коллективу, управленческие функции распределены внутри группы.

5. **Зрелость.** Прочные связи внутри группы позволяют реализовать потенциал каждого сотрудника. Проблемы личных отношений успешно преодолеваются. Группа устанавливает высокие стандарты внутри организации.

Задача менеджера — **обеспечить прохождение всех стадий**, поощрять сотрудников на пути развития, задавать ориентиры и уточнять задачи. Руководитель должен уметь предсказывать наступление очередного этапа развития и вести свою команду вперед. Но следует иметь в виду, что руководитель, который не хочет или не умеет применять коллективный подход, подавит любую инициативу, направленную на создание объединенной группы.

Необходимое условие развития группы — *квалифицированные сотрудники*. Коллектив не сводится к сумме отдельных личностей, свойства суммы всегда превышают свойства отдельных элементов. Распределение «ролей» в группе помогает создать сбалансированный и полнокровный коллектив. Успешная работа обеспечивается сочетанием профессиональных и личных качеств, которые направлены в нужное для организации русло. Одного благоприятного климата и компетентности недостаточно, необходима общая энергия движения к получению высоких результатов. Менеджер в состоянии задать направление и ускорение этому движению, а коллективная работа может открыть новые возможности. Группа, объединенная общими целями и неформальными отношениями, является мощным стимулом деятельности, фактором поддержки и воодушевления. Члены группы получают удовольствие от самой причастности к группе. Коллективный подход к решению проблем является признаком сильного и решительного стиля управления. Совместное решение проблем нивелирует стрессовую ситуацию и повышает количество предлагаемых идей. Коллективная деятельность позволяет снизить межличностные трения и повысить общую корпоративность организации. Групповой подход является оптимальным при решении междисциплинарных проблем.

Совместная деятельность группы может протекать в разных формах. Л. И. Уманский [107] обозначил три способа взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

Первый способ — *совместно-взаимодействующий*. Этот способ характеризуется приблизительно равным и обязательным участием каждого члена группы в деятельности и принятии решения. Результат определяется одновременным вкладом каждого (например, хоккей).

Второй способ — *совместно-последовательный*. Последовательность предполагает поэтапное, развернутое во времени включение каждого из членов группы в деятельность. Каждый отвечает за свой участок работы, вклад определяется технологией деятельности (например, конвейер).

Третий способ — *совместно-индивидуальный*. Этот тип совместной деятельности практически исключает взаимодействие. Совместность находит отражение в конечном продукте. Каждый из членов группы независимо выполняет свой объем работы (например, экспертная оценка).

В зависимости от характера совместной деятельности по-разному формируются группы и групповые ценности. Совместно-взаимодействующий тип деятельности ориентирует на высокие коллективные цели, групповые нормы, подчинение авторитету. Совместно-последовательный тип деятельности предусматривает четкость действий и организованность группы, нормативность поведения. В совместно-индивидуальной деятельности приоритет принадлежит инициативности, оригинальности, индивидуальности. В этом случае наиболее уязвимым местом группы становится общая организация деятельности.

В психологии выделяют несколько аспектов психического воздействия одного человека на другого: *объектное* (основная стратегия воздействия — императивная); *субъектное* (основная стратегия воздействия — манипулятивная); *субъект-субъектное* (основная стратегия воздействия — развивающая).

Можно выделить следующие основные техники и приемы психологического воздействия при работе с группой: *позитивное подкрепление; отрицательное подкрепление; социальные роли* (их разнообразие и эффективность исполнения); *систематическая десенсибилизация, снятие напряжения; моделирование взаимоотношений.*

Современные организации сильно видоизменяются: если раньше структура большинства из них представляла собой пирамиду, то теперь это командная организация деятельности.

Сформировать продуктивную группу — одна из задач менеджера. С. Ливайн и М. Кром [64] предлагают следующие приемы:

- разработайте общую систему ценностей;
- постройте свою работу так, чтобы поставленные цели стали едиными для всей команды;
- применяйте к каждому члену команды индивидуальный подход;
- направьте свои усилия на то, чтобы каждый работник понимал, что ответствен за результат работы всей команды;
- делитесь славой, принимайте вину;
- используйте любую возможность, чтобы помочь членам команды поверить в их собственные силы;
- будьте участником и оставайтесь им всегда;
- будьте наставником.

Обширные знания в области психологии групп призваны помочь руководителю создать работоспособную, эффективную команду. Тем не менее эти знания еще далеко не исчерпывающие, а коллизии межгрупповых отношений могут быть отнесены к одним из наиболее сложных и запутанных проблем социального мира.

При психологической оценке группы используют следующие характеристики.

Совместимость. Совместимость предполагает удовлетворение поведенческих ожиданий членов группы в отношении друг друга. Это положительная характеристика уровня непротиворечивости внутригрупповых функций, ролей и особенностей межличностных отношений. Совместимость характеризует отношения в группе в сфере деловой активности и эмоционального общения.

Срабатываемость. Срабатываемость предусматривает соответствие внутригрупповых навыков работы требуемой деятельности. Эта характеристика группы отражает согласованность деятельности сотрудников, ритмичность их действий, профессиональное взаимопонимание. При этом каждый из членов группы осознает, что его вклад определяет эффективность деятельности команды в целом, особенно в случаях жесткой взаимной зависимости.

Сплоченность. Сплоченность представляет собой ценностно-ориентационную характеристику системы внутригрупповых связей, отражающую степень совпадения позиций и установок группы в отношении окружающей среды в самом широком смысле (люди, события, задачи). Наиболее важный аспект сплоченности — сближение этических позиций и отношение к деловой сфере. В том случае, когда черты членов группы заметно совпадают, можно говорить о единстве командной личности.

При формировании новой группы Г. Шредер [124] рекомендует учитывать уровень образования членов группы; индивидуальные различия в способностях; индивидуальные различия в поведении в ситуациях, сопряженных с риском; различия в осознании степени риска и готовности пойти на риск. Важными характеристиками являются также экстраверсия, гибкость, сознательность, эмоциональная стабильность, открытость к освоению нового опыта.

В целом при формировании групп нет однозначных рекомендаций. В стабильной и уравновешенной деятельности, как правило, эффективнее взаимодействие участников с противоположными характеристиками. Для деятельности, требующей напряженных совместных усилий, целесообразнее формировать группу лиц со схожими качествами.

В ходе работы с людьми и принятия собственных решений менеджер должен учитывать **феномены группового воздействия**.

1. **Фундаментальная ошибка атрибуции.** Оценивая поведение других людей, мы в первую очередь оцениваем самих людей, а не ту ситуацию, в которой разворачивается их поведение. Собственное поведение мы оцениваем с точностью до наоборот: в первую очередь исходим из внешних факторов. Наблюдая собственное поведение, мы очень редко можем быть не предвзятыми: чрезвычайно трудно взглянуть на себя со стороны. Подобный диссонанс между оценкой собственного поведения и поведения окружающих приводит к конфликту: влияние *факторов* по отношению к

самому себе переоценивается, а по отношению к окружающим недооценивается, а влияние *личности* по отношению к собственному поведению недооценивается и в отношении других людей переоценивается.

2. **Социальное давление.** Ориентиром поведения зачастую является поведение большинства. Мы тем больше склонны соглашаться с информацией, чем больше людей придерживаются высказанного в ней мнения. Именно на этой особенности построено воздействие средств массовой информации — на принципе социального доказательства. Влияние другого человека будет тем сильнее, чем больше он вызывает нашу симпатию, чем больше он похож на нас самих, чем большим авторитетом он обладает, чем больше единомышленников он имеет, чем больше он расположен к нам. Общая социальная направленность человека определяет стремление опираться на мнение других людей. При этом чем более зависимым является человек, чем ниже его самооценка, тем в большей степени он будет ориентироваться на других.

3. **Социальная фасилитация.** В присутствии других людей доминантные реакции усиливаются. Возбуждение, возникающее в присутствии окружающих, ориентация на их оценку ведут к изменениям поведения. Под влиянием присутствия других людей сложные задачи решаются хуже (избыточное возбуждение), тогда как простые задачи — легче (адекватно-стимулирующее возбуждение).

4. **Социальная лень.** Если в работе участвуют несколько людей, то индивидуальный взнос каждого в общую деятельность будет уменьшаться пропорционально общему количеству участников. Совместный вклад не предполагает личной ответственности, но позволяет сэкономить силы за счет соседа. Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу людей, ответственных за это.

5. **Деиндивидуализация группы.** Групповое поведение заметно отличается от индивидуального благодаря анонимности участников группы и разделению ответственности. Решения группы, как правило, характеризуются большей рискованностью. В группе можно попробовать сделать то, что индивидуально кажется невозможным.

6. **Конформизм.** Конформизм характеризует подверженность влиянию группового мнения, поведение в соответствии с групповыми ожиданиями. Мы легче всего поддаемся авторитетной группе или лидеру и склонны менять свое мнение под воздействием значимых окружающих людей. Тайное голосование позволяет снизить конформизм мнений. Мы склонны переоценивать прогнозы, сделанные авторитетными людьми. Меньше подвержены конформизму люди с высокой самооценкой. Высокая самооценка сочетается с развитым мнением, которое достаточно сложно изменить, а низкая самооценка часто связана с медленным восприятием информации, что осложняет воздействие.

Защитой от направленного воздействия является критическое, активное мышление. Необходимо не просто воспринимать информацию, а задавать вопросы, спорить, проверять истинность тех или иных сведений. Активный сбор данных позволит дать собственную точную оценку. Важным также является умение признавать ошибки и считаться с вероятностью собственной подверженности влиянию среды. Индивидуальная психология во многом переплетена с психологическим воздействием групп.

Основными характеристиками группового мышления являются устойчивая иллюзия единодушия; конформизм ради сохранения единодушия; давление на членов группы, не подчиняющихся большинству; защита от внешней информации, не согласующейся с групповыми идеями; иллюзия хронической успешности, неоправданное стремление к риску.

Защитой от группового мышления могут служить, во-первых, «групповой оппортунист», функцией которого является опровержение продвигаемых группой идей, во-вторых, — сама организация дискуссии, выступающая гарантом объективности анализа озвученных мнений. Обсуждение строится так, чтобы сначала могли высказаться самые младшие (по статусу) члены группы, а в конце были заслушаны наиболее авторитетные участники, что обеспечивает первым возможность для максимально искренних суждений по проблеме.

Решения группы по сравнению с решениями индивидуальными отличаются большей точностью оценок. В группе интеллект может активизироваться, но может и нивелироваться. Основные направления влияния группы — информационное влияние и нормативное влияние. *Информационное влияние* означает предпочтение формулируемого группой решения и стремление усилить поддержку этого решения. *Нормативное влияние* характеризуется стремлением строить свое поведение, ориентируясь на других, тенденцией сравнивать и оценивать себя, подстраиваясь под окружающих.

Характер принятого группой решения во многом зависит от организации процесса его выработки, от позиции менеджера. Обсуждение в организации строится, как правило, «сверху вниз», когда руководитель оглашает свои предложения, а подчиненные, выдерживая субординацию, предлагают свои незначительные коррективы, соглашаясь с выбором начальства. В конце этой волны конформизма у оппонента, стоящего на нижних этажах иерархической лестницы, вряд ли есть шанс проявить себя и быть услышанным. Групповое мнение оказывает давление на всех несогласных, маскируясь под преданность делу и сплоченное содружество. Обсуждение имеет смысл, только если оно строится «снизу вверх», когда высказываться начинают самые младшие по рангу сотрудники, а «верхушка» замыкает победное шествие идей. Перед млад-

шим членом команды должен стоять четко поставленный вопрос по проблеме, тогда он сможет искренне высказать собственное мнение. Замечательным является многосторонний эффект от подобного построения обсуждения. Во-первых, выигрывает дело, ибо чем больше противоположных мнений, тем выше вероятность дойти до истины и принять наиболее полезное решение. Во-вторых, все члены группы ощущают свою значимость, которая подкреплена включенностью в общее дело и непосредственным участием в принятии решений. В-третьих, выигрывает менеджер: выслушав все мнения и имея время для их сопоставления со своей позицией, он получает возможность высказаться, вобрав в свое решение все то лучшее, что было предложено. В результате менеджер становится мудрым, надежным, демократичным.

Микрополитика менеджера состоит в организации продуктивного сотрудничества в межгрупповых отношениях и минимизации последствий соревнования между группами. При этом сам соревновательный процесс вносит положительную динамику в продуктивность деятельности, однако последствия часто носят отрицательный характер.

Положительные стороны групповых «соревнований»:

– группы становятся более сплоченными, демонстрируют высокий уровень лояльности членов, снижается уровень внутренних различий;

– групповой климат приобретает выраженное социальное отношение, снижается внимание к психологическим нуждам членов группы и повышается — к выполнению задания;

– группа становится более структурированной и организованной;

– группа терпимее относится к авторитарным лидерским воздействиям;

– внутреннее чувство «мы» возрастает пропорционально внешней отчужденности «они»;

– группа требует от членов большей лояльности и единства.

Отрицательные стороны групповых «соревнований»:

– нейтральные люди, не являющиеся членами группы, начинают рассматриваться как враги;

– группа начинает испытывать нарушения восприятия, проявляется тенденция видеть только лучшее;

– ослабляется коммуникация с другими группами;

– растут групповые стереотипы.

Предотвратить отрицательные последствия групповых соревнований в организации позволяют предлагаемые рекомендации [78].
Необходимо:

– повышать внимание к общей эффективности деятельности, а не к исключительности работы отдельных департаментов; награждать

дать группы только за их вклад в общие достижения, а не за индивидуальные успехи;

– создавать условия для интенсивного взаимодействия и коммуникации групп между собой, открывать возможности для сотрудничества групп, подкреплять поддержку одних групп другими;

– избегать ситуации «победитель/проигравший», с тем чтобы группы не оказались в ситуации борьбы за ресурсы или награды за победу над другими группами; для этого необходимо культивировать обсуждение и совместное принятие решений в целях максимизации вовлечения и участия групп в общем процессе;

– перемещать членов между подгруппами для увеличения гибкости структуры организации и роста взаимопонимания между членами из разных подгрупп, а также для снижения степени проявления групповой принадлежности, благодаря исключению идентификации себя как члена только одной группы.

Контрольные вопросы и задания

1. Проследите динамику развития организации, выделяя этапы развития группы.

2. Обозначьте основные способы взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем.

3. Дайте психологическую характеристику продуктивной группе.

4. Опишите основные феномены группового воздействия. Обдумайте меры предотвращения чрезмерного влияния группы на личность.

5. Оцените положительные и отрицательные стороны групповых соревнований в организации.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Обзор коммуникативных ловушек [33]

1. Ожидание, что кто-то будет вести себя так, как ведут себя другие.
2. Уделение внимания своим намерениям, а не ответам других.
3. Ввязывание в спор, чтобы изменить мнение другого человека.
4. Наличие мнения, что любой вопрос имеет только две стороны.
5. Пропускание полярной реакции партнера.
6. Пропускание собственной полярной реакции.
7. Неправильное понимание контакта глазами.
8. Непроверенное ожидание, что другие желают перемен.
9. Игнорирование сенсорных каналов обработки информации.
10. Восприятие «языка тела» без учета индивидуальных особенностей и ситуации.
11. Отправление нечетких вербальных и невербальных сигналов.
12. Ожидание, что другие вкладывают в слова тот же смысл, что и мы.
13. Ожидание, что один и тот же подход будет работать все время.

14. Убеждение, что есть только один способ для того, чтобы что-то сделать.

15. Убеждение, что есть люди, с которыми «каши не сварить».

16. Навешивание ярлыков.

3.3. Рекомендации по работе с новыми сотрудниками

Воззрения таятся в глубине мозга, а поведение, подобно носу, торчит у всех на виду.

П. Э. Лэнд,
американский бизнес-консультант

Одна из важнейших задач менеджера — правильно подобрать людей, провести расстановку на ключевые должности, сплотить группу и найти подход к каждому: все это объединяется термином «кадровая политика». Чем выше должностной уровень менеджера, тем больше внимания должен он уделять работе с кадрами. Кадровая политика включает в себя следующие направления работы: подбор и расстановка кадров; передвижение кадров по горизонтали и вертикали; формирование кадрового резерва; объективная система аттестации; создание благоприятного психологического климата.

Основа кадровой политики — **профессиональный отбор**. Целесообразность отбора кадров обеспечивает учет различий в физических и психических качествах людей, которые определяются индивидуальными врожденными особенностями (задатками, способностями) и условиями обучения и воспитания (социальные факторы развития). Сформировавшиеся индивидуальные различия предопределяют успешность каждого человека в той или иной профессиональной деятельности. Естественно, что разные специальности требуют разного уровня профессионального отбора, при этом многие качества могут быть сформированы уже в процессе деятельности, к тому же некоторые окажутся необязательными. Тем не менее ряд профессий предъявляет определенные требования к физическим или индивидуально-личностным характеристикам кандидата на должность.

Профессиональный отбор, как правило, содержит в себе несколько основных этапов: *медицинский* (состояние здоровья); *образовательный* (исходный уровень знаний); *специальный* (социальные характеристики); *психологический*.

Нас интересуют в первую очередь критерии психологического отбора. Смысл психологического отбора — в установлении соответствия между требуемыми профессией качествами и индивидуально-психическими особенностями личности. Например, требо-

вания к уровню развития моторной функции или образного мышления. Как показывают психологические исследования, успешность профессиональной деятельности будет тем выше, чем больше соответствующих профессиональных психологических качеств есть у кандидата.

Необходимость профессионального отбора определяется четкой выраженностью профессиональных качеств, дифференциацией между хорошими и плохими специалистами на основании этих качеств и наличием надежных, прогностических методов отбора.

Для оптимизации выбора профессиональной деятельности важно учитывать *тип личности человека*, оценить его внутренние особенности и предубеждения. Достаточно простой и информативной является типология личностей, предложенная американским психологом Дж. Голландом. Согласно ей, выделяются следующие типы личности: *реалистический* — ориентирован на манипулирование инструментами и механизмами; *исследовательский* — ориентирован на поиск; *артистичный* — ориентирован на эмоциональные проявления, самопрезентацию; *социальный* — ориентирован на взаимодействие с людьми; *предпринимательский* — ориентирован на влияние на людей; *конвенциональный* — ориентирован на манипулирование данными, информацией. В соответствии с концепцией Дж. Голланда доминантным становится один из указанных типов, но «чистые» типы встречаются достаточно редко, и в большинстве случаев на фоне доминантной ориентации личности другие ориентировки в разной степени составляют дополнение. Если доминирующая и дополнительная ориентации далеки друг от друга, как, скажем, реалистический и социальный типы, выбор карьеры становится затруднительным.

Работа с вновь поступившим сотрудником должна строиться очень корректно. От первых шагов на новом поприще зависит многое в будущей карьере. Какой прием окажет менеджер новичку, как будет организован процесс адаптации в организации — это определит дальнейшее отношение нового сотрудника и к работе, и к руководству. Насколько быстро он станет квалифицированным сотрудником, заинтересованным в своей работе, — в компетенции менеджера. Вхождение человека в новую группу связано с решением трех основных задач: собственно адаптации к новому окружению; аккомодации собственного поведения к требованиям организации; внесения изменений в организационное окружение.

При поступлении на работу человек обычно испытывает следующие психологические состояния: желание, чтобы его приняли, стремление произвести хорошее впечатление, высокие ожидания, прилив активности. Одновременно человек ощущает колебания самооценки, тревожность, неуверенность в собственной про-

фессиональной пригодности, страх адаптации к отношениям с новыми людьми, потребность в поддержке и уважении. Новичка одолевают сомнения, хватит ли его знаний, сможет ли он освоить круг обязанностей и влиться в команду.

Начнем с *самооценки*. Все психологические исследования подтверждают, что чем выше самооценка, тем лучше человек обучается, быстрее адаптируется и меньше совершает промахов. Первое, что должен сделать менеджер при приеме на работу, — это повысить самооценку нового сотрудника. Даже в первый день работы новичка талант руководителя подскажет ему, на какие положительные моменты в поведении сотрудника следует обратить внимание, чтобы его поддержать (например, приход на работу в первый день без опоздания).

Далее — *тревога*. Тревога снижается, если все составляющие ситуации становятся понятными и предсказуемыми. Например, объясняя «новобранцу» его обязанности, не просто констатировать: «Мы принимаем Вас на должность секретаря», а обозначить круг конкретных заданий: «Вы будете готовить письма и документы, заниматься переводом факсов, каждое утро делать сводку биржевых новостей...», желательно с указанием точных требований и временных рамок («к 15.00 на столе должна лежать программа встреч следующего дня»). Необходимо показать рабочее место и все «орудия труда» (для секретаря это будут различные виды оргтехники).

Теперь — *профессиональная пригодность*. Менеджер, давая шанс новому работнику, должен определить период, достаточный для ознакомления с кругом обязанностей и освоения навыков, необходимых для выполнения заданий. В течение нескольких недель происходит адаптация к новому месту работы, и руководитель значительно облегчит (возможно, и ускорит) этот процесс, если обозначит перспективу: когда и какие навыки сотрудник должен освоить, к какому сроку должно завершиться обучение. Ясные ожидания стимулируют четкие действия. При обозначении сроков есть смысл дать новичку фору — прибавить одну неделю к реальному сроку профессиональной адаптации. Если дела пойдут хорошо, то сотрудник справится с задачей в положенный временной интервал, а оставшаяся лишней неделя будет служить еще одним стимулом для повышения самооценки.

И, наконец, *адаптация к новому коллективу*. Формального знакомства с каждым из членов группы недостаточно. Облегчат процесс адаптации краткие характеристики людей как личностей (информация об увлечениях, семье, ярких чертах характера и дружеских предпочтениях). Эти короткие «резюме» о сотрудниках, в том числе и о новичке, дадут возможность найти те точки соприкосновения, которые станут фундаментом включения нового сотрудника в единую, сплоченную команду.

Таким образом, адаптация работника на новом месте имеет две стороны: 1) приобретение профессиональных знаний и умений, овладение соответствующими трудовыми операциями и приспособление к условиям труда (*профессиональная адаптация*); 2) включение в данный коллектив в качестве полноправного его члена на основе интернализации как официальных, так и неофициальных социальных ролей (*социальная адаптация*).

В отношении адаптации сотрудника к новому месту работы принято выделять субъективные и объективные критерии. К *объективным критериям* относятся продуктивность деятельности, профессионально-квалификационный рост, стаж работы, социальный и профессиональный авторитет. *Субъективными критериями* адаптации являются степень удовлетворенности личности контактами с окружающими, условиями деятельности, а также собственными достижениями.

Исследования показывают, что большая часть увольнений происходит в первые полгода. Поэтому именно первые победы на трудовом поприще формируют дальний задел. Ощущение успешности «привязывает» к организации, позволяет видеть перспективу для карьерного роста. Сотрудник с самого начала чувствует свою значимость и для менеджера, и для сослуживцев, и для организации в целом. Если режим поощрений будет сохраняться, то организация решит проблему текучести кадров.

Но если новичок будет предоставлен самому себе, если менеджер ясно даст понять, что у него есть дела поважнее, чем возиться с каждым сотрудником, если коллектив примет нового сотрудника холодно, показывая, что внутригрупповые отношения уже сложились, если обязанности будут расплывчаты, а требования не конкретны, то вряд ли какое-либо материальное поощрение сможет удержать нового сотрудника. Основная масса трудностей, с которыми сталкивается новичок, порождается отсутствием информации о порядке работы и характерологических особенностях коллег.

Каждый раз, подбирая кадры для работы в своей группе, менеджер должен помнить, что отсутствие некоторых знаний — это явление временное, а сотрудника он принимает на постоянную работу. Имея желание, обладая инициативой, энергией и трудолюбием, можно овладеть необходимыми знаниями, а с опытом придет мастерство. Менеджер может оценивать своих сотрудников с точки зрения их текущих умений (а значит, и «неумений»), но может ориентировать членов группы на достижения, на то, чему они еще смогут научиться, т. е. оценивать их потенциал.

В период начала всеобщей компьютеризации в нашей стране, когда РС буквально ворвались на предприятия, бесцеремонно скинув с пьедесталов старые, добрые печатные машинки, многие руководители столкнулись с альтернативой: уволить сразу все машинописное

бюро и набрать молодых «компьютерно грамотных» сотрудниц или ждать, пока машинистки сами разбегутся. Часть руководителей проявила прозорливость и поверила в своих людей. Опытным машинисткам со стажем была предоставлена возможность переквалифицироваться, освоив работу на компьютере. Преодолевая страх, консерватизм и инерцию мышления, большинство из тех, в кого поверили руководители, справились с поставленной задачей, а менеджеры помимо первоклассных работников на РС получили сотрудников, уже имевших опыт работы, знание специфики организации, а кроме того, и сложившийся за многие годы коллектив, доверяющий своему руководителю. Выиграли все. Те же машинистки, в чьи возможности не поверили, ушли на рынки, торговые точки или на пенсию с обидой на руководителя, государство и молодежь.

Кроме того, продуманный, организованный подход к адаптации новых сотрудников в группе может стимулировать творческую активность уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Если в ситуации новичка оказывается сам руководитель, то первой рекомендацией в отношении построения поведения будет следующая: «Не давайте скоропалительных обещаний и не делайте поспешных выводов».

Вновь пришедшему менеджеру можно опереться на следующие психологические советы.

- ◆ Составьте список подчиненных и их должностных функций? проанализируйте уровень выполнения сотрудниками вменяемых им обязанностей.

- ◆ Понаблюдайте за поведением сотрудников, характером их общения друг с другом, оцените психологический климат группы.

- ◆ Наведите справки о предыдущем начальнике и особенностях его отношений с подчиненными, поскольку эти сведения формируют те или иные ожидания в отношении вас.

- ◆ Постарайтесь определить общие цели и методы организации.

- ◆ Позаботьтесь о собственном имидже, первоначально даже стиль одежды влияет на авторитет.

- ◆ Определите, какие ресурсы находятся в вашем распоряжении.

- ◆ Определите, какие стандарты приняты в организации и по каким стандартам будете оценивать результаты вы;

- ◆ Оставьте себе время для наблюдений и размышлений, а затем принимайте решение о необходимых изменениях.

Усилить возможности и значимость нового руководителя в организации помогут предложенные Н. Йосефовичем [45] следующие способы:

- ищите возможности работать над важными и сложными заданиями и проектами;

- узнайте организационные цели высшего руководства и старайтесь своей деятельностью помогать их достижению;
- участвуйте в разрешении проблем;
- помогайте боссу справляться с обязанностями;
- старайтесь ладить с коллегами и подчиненными;
- сопоставляйте личные цели с целями организации;
- станьте союзником сильных, активных и удачливых личностей;
- старайтесь занимать должность, где даются разнообразные задания, поощряются необычные новаторские подходы, где вознаграждается творчество;
- принимайте участие в конференциях и собраниях;
- обращайтесь внимание на то, что происходит вне вашего коллектива;
- сообщайте о себе и своей деятельности;
- ищите как можно больше контактов с высшим руководством;
- продвигайте своих подчиненных;
- осознайте роль и важность горизонтальных решений;
- относитесь к окружающим доброжелательно.

Восприятие человеком собственного опыта и особенности адаптации к условиям и требованиям организационного окружения в значительной степени влияют на его поведение в организации. Люди ведут себя в одной и той же среде по-разному. Условно можно выделить две степени свободы, определяющие построение поведения индивида в организации: принятие или неприятие существующих в ней форм и норм поведения и разделение или неразделение ее целей и философии. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие, формируются четыре типа поведения человека в организации (табл. 3.3) [23].

Первый тип — полностью принимает ценности и нормы поведения. Человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями не входить в противоречие с интересами органи-

Таблица 3.3

Типы поведения человека в организации

		Отношение к нормам поведения в организации	
		приемлет	не приемлет
Отношение к ценностям организации	разделяет	Преданный и дисциплинированный член организации	«Оригинал»
	не разделяет	Приспособленец	«Бунтарь»

зации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в коллективе нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Подобный тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

Второй тип — не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и форме поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации. Хотя он и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, отдавая предпочтение собственным. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовке, для того чтобы добиться повышения заработной платы.

Третий тип — принимает ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. Люди такого типа могут порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. Они выглядят оригиналами. Однако если организация может себе позволить отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и дать им свободу в выборе форм поведения, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

Четвертый тип — не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый «бунтарь», который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте содержание термина «кадровая политика».
2. Опишите основные критерии профессионального отбора.
3. Проанализируйте типологию личности, предложенную Дж. Голландом.
4. Сопоставьте основные положения типологии Дж. Голланда с типами профессиональной ориентации, предложенными Е. А. Климовым (см. Климов Е. А. Как выбирать профессию. М., 1990).
5. Каковы основные психологические принципы и рекомендации в работе с новыми сотрудниками?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Рекомендации по уменьшению болезненности адаптации в новом коллективе [68]

1. Первые дни старайтесь сосредоточить все внимание на работе (чтобы группе стало ясно, какой вы специалист), а в остальных случаях молчать.
2. Постарайтесь понять цель группы, цели отдельных группировок и цель каждого; держитесь подальше от агитаторов разных группировок.
3. Продемонстрируйте свои цели в группе (руководителю должно стать ясно, что ваши действия будут направлены на улучшение состояния дел группы и укрепление положения руководителя).
4. Воздерживайтесь от передачи слухов, разговоров, свидетелем которых вы оказались.
5. Когда с вами на контакты выйдут лидеры, больше слушайте, остерегайтесь превратиться в осведомителя; с первых шагов начинать войну с лидером бесперспективно.
6. Если вы не войдете ни в одну из группировок и ваша деятельность будет эффективна, то через некоторое время вокруг вас сформируется группа с целями, аналогичными вашим, и вы будете в ней лидером.
7. Если вам удастся наладить отношения с руководителем, избежать интриг, то не исключено, что при переходе начальника на другую должность он порекомендует на старое свое место вас (продвигают, скорее, человека со стороны, так как «свой» часто входит в какую-то группировку и руководить всем подразделением не сможет).

3.4. Основы обучения персонала

Догмы спокойного прошлого не будут работать в бурном будущем.

Раз мы взяли за новое дело, мы должны иначе думать и действовать.

Авраам Линкольн,
американский президент

В обязанности менеджера входит повышение профессионального уровня сотрудников. Недостаточный уровень знаний дорого обходится организации. Удорожание человеческих ресурсов ведет к необходимости полноценного включения в деятельность каждого сотрудника, т.е. реализации его потенциала. Обучение является одним из ключевых моментов управленческой эффективности. Если менеджер заботится о развитии своих подчиненных, об их профессиональном росте, он способствует повышению стандартов,

появлению кандидатов на более ответственные должности, созданию благоприятного психологического климата.

Повышение квалификации и переобучение, несмотря на признаваемую пользу, на практике вызывают у персонала много негативных замечаний.

Взрослому человеку архисложно сменить свою позицию знатока на позицию ученика. Наше «Я» не согласно мириться с этими изменениями, а воспоминания о школе только добавляют проблем. Взрослому человеку крайне важно сохранить свое реноме. Кроме того, целесообразность обучения навязывается «сверху», руководителем, а сами сотрудники, как правило, не считают это необходимым. Следовательно, задача менеджера — не только сориентировать сотрудника на обучение, определить, кому и в каком направлении надо повысить квалификацию или усовершенствовать знания, но и подготовить человека, вызвать к жизни потребность учиться.

Облегчить выполнение этой задачи помогут следующие психологические рекомендации. Менеджеру важно:

- создать у сотрудника мотивацию к обучению;
- подвести будущего ученика к осознанию необходимости обучения, ибо только осмысленное освоение знаний принесет пользу;
- ранжировать уже имеющиеся знания и те знания, которые предстоит освоить;
- выделить этапы обучения и составить план их освоения;
- направить обучение на практическое применение, обеспечив прикладной выход непосредственно на тот род деятельности, которым занимается сотрудник;
- обеспечить возможность применения новых знаний на рабочем месте по окончании учебы;
- стимулировать сотрудников самих поднимать планку достижений все выше и выше;
- поддерживать уверенность, что сотрудники смогут успешно применить новые знания на практике;
- предусмотреть, чтобы обучение не было избыточным, но все же перекрывало те требования, которые предъявляются сотруднику.

Требования руководителя к подчиненным не должны быть максималистскими, в противном случае малейший недочет обернется промахом. Сотрудники будут подавлены, а перспективы для роста не останутся.

Иначе обстоит дело, если менеджер установит пусть не идеальный, но приемлемый уровень требований, который обеспечивает хороший результат. Это позволит сотрудникам чувствовать себя успешными и видеть перспективу роста. Руководитель поддерживает подчиненных в этом стремлении. Эффективный менеджер дает каждому шанс развиваться и реализовать собственный по-

тенциал. Жесткие требования не оставляют такой возможности. Но нижний предел требований не должен сдвигаться ни при каких условиях. Уметь прощать ошибки — это ступени повышения квалификации менеджера. Ошибка, если она проанализирована и осознана и не является результатом халатности, — это приобретенный опыт и мастерство.

Кроме того, с психологической точки зрения личностный рост и профессиональное развитие способствуют заинтересованности, включенности людей в производственный процесс, повышают уверенность в себе и поддерживают жизненный тонус. Менеджер в состоянии задействовать эти механизмы, если будет внимательно относиться к индивидуальным потребностям каждого работника, извлекать уроки из опыта совместной работы (опыта решения каждодневных производственных вопросов).

Обучение должно строиться на общем принципе развития карьеры, которое доступно почти каждому, если не сводить это развитие только к изменению статуса. Рост карьеры определяется, прежде всего, не должностными изменениями, а максимальным использованием потенциала человека в конкретных обстоятельствах окружающей среды. Позиция продвижения по службе «за выслугу лет» подавляет любую активность или творческие усилия. Работа превращается в «отбывание срока». Людям важно понять, что их развитие и продвижение по карьерной лестнице напрямую зависит от прилагаемых усилий и затрачиваемой энергии.

Кадровая политика организации должна строиться не на принципах защиты отдельных участков, подборе отдельных личностей, а на принципах построения единого эффективного целого, учета смежных проблем и общих целей.

Цели обучения персонала с точки зрения работодателя и самого специалиста существенно различаются. Российский социальный психолог Т. Ю. Базаров [9] вслед за немецкими специалистами В. Бартцем и Х. Шайблом приводит эти различия.

Точка зрения работодателя на цели обучения персонала:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника на обучение:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

– развитие способностей в области планирования и организации производства.

Общая тенденция обучения определяется ценностью сотрудника для организации, в зависимости от этого выделяются средства для повышения его квалификации.

Контрольные вопросы

1. Каковы цели обучения персонала?
2. Как руководитель может мотивировать сотрудников к обучению?
3. Как соотносятся цели обучения персонала с точки зрения работодателя и специалиста?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Попробуйте на основании полученной информации составить список собственных целей и задач обучения, а также психологических проблем, связанных с обучением. Выделите действенные лично для вас мотивы обучения.

3.5. Делегирование полномочий

Ум хорошо, а два — лучше.
Народная мудрость

Работают люди, а не организация. Если целью менеджера является постановка работы на должный уровень, то необходима слаженная деятельность всех без исключения членов коллектива. Когда усилиями каждого голоса руководит настоящий дирижер, рождается хор.

Профессионализм менеджера определяется умением работать с людьми, навыками распределения обязанностей, использованием людей для совместного принятия решений. В современном менеджменте считается хорошим тоном, если руководитель может безбоязненно уходить в отпуск, болеть или уезжать в деловые поездки. Управление осуществляется на основе **делегирования полномочий**, т. е. распределения обязанностей, тогда и при непосредственном отсутствии начальника организация продолжает эффективно функционировать.

Привлечение сотрудников к решению проблемы может осуществляться в разных формах: покрытие информационного поля; неформальное консультирование; совместный поиск решения; коллективное принятие решения. *Покрытие информационного поля* проходит в форме распределения направлений сбора информации, работы отдельных целевых групп или в форме текущих кон-

сультаций. *Неформальное консультирование* проводится в форме приватных бесед, анализа мнений (в отличие от фактов) или работы группы, построенной на демократических принципах, путем формирования общественного мнения (в случае необходимости внесения изменений).

Процесс *совместного поиска решений* может осуществляться в форме совещаний, групп «мозгового штурма», проблемных комитетов. При этом окончательное решение может выноситься как единолично менеджером, так и *коллективом, путем голосования, договоренности* или в иной форме.

Эффективность группового взаимодействия, в какой бы форме оно ни осуществлялось, предусматривает определение *ответственности* (в групповой работе, зачастую имеющей расплывчатые рамки, окончательная ответственность должна быть лично закреплена); *конечных целей* (для группы, за исключением сугубо творческих, поисковых групп, должны быть ясны те конечные цели, к которым направлена ее деятельность); *ролей* (роль каждого члена группы должна отвечать его специализации и уровню компетентности); *альтернативности* (поощряются различные точки зрения, которые позволят выработать наиболее верное решение).

Децентрализация личной власти менеджера не лишает его полноты власти и ответственности за деятельность предприятия. Из 500 главных управляющих предприятий, опрошенных журналом «Форчун», только несколько человек отметили, что у них станет меньше власти при делегировании ими больших полномочий нижестоящим менеджерам. Большинство менеджеров заявили, что власть не распыляется, а сосредоточивается на нужном уровне, где оперативные и четкие решения повышают эффективность организации.

Менеджер высшего звена фактически тиражирует свою власть, обеспечивая себе замену в принятии решений, одновременно расширяя поле для инициативы и перемен. Умелая децентрализация власти позволяет руководителю объективно усилить свою власть путем увеличения влияния на результаты деятельности предприятия.

Полезно вспомнить, что уровень децентрализации власти измеряется следующими показателями:

- высотой иерархического уровня, на котором определяются основные цели;
- высотой иерархического уровня, на котором принимаются окончательные решения;
- степенью влияния на решения процедур, правил и директив.

Коллегиальный стиль управления предусматривает осуществление руководства компанией двумя или более высшими руководителями. Количество таких предприятий неизменно растет. Руководство только каждой пятой компанией в США ведется на осно-

ве единоначалия, а половину компаний возглавляют два высших руководителя.

Неформальную сторону организации отражают «мягкие» элементы управления, составляющие иррациональные и интуитивные элементы. Эти элементы воплощены не в формальных документах, а в сознании и поведении сотрудников организации. С точки зрения психологии управления эти элементы столь же весомы, как и стиль управления или организационная структура. «Мягкие» элементы управления определяют сумму навыков персонала, состав персонала, совместно разделяемые персоналом ценности.

Использование «мягких» элементов управления, в отличие от «жестких» (к ним относятся структура организации, стратегия, системы), приводит к качественным изменениям практики управления.

В сферу ответственности менеджера входит круг обязанностей, заведомо превышающих его личные возможности. Руководитель не может и не должен решать все проблемы самостоятельно; организация нанимает руководителя осуществлять руководство, а не выполнять всю работу.

Деятельность руководителя включает в себя делегирование полномочий, или, говоря проще, распределение обязанностей. Однако здесь кроются психологические сложности, с которыми сталкиваются многие менеджеры: страх, что проблема не будет решена, что обязанности не будут выполнены достаточно качественно, что подчиненные что-то не примут во внимание или пренебрегут существенными сторонами проблемы. Общим признаком отрицательной стороны делегирования ответственности являются потенциальный ущерб качеству работы и угроза ее выполнению.

При этом от менеджера требуются навыки работы с людьми и развитые связи в команде. Принятие решения в этом случае усложняется, а у руководителя остается меньше стимулов. Еще один скрытый психологический фактор страха перед делегированием полномочий и ответственности — боязнь конкуренции со стороны подчиненных, успешно справляющихся с решением проблем. Это потенциальные кандидаты на должность менеджера, если тот не может или не хочет продолжать свое развитие. Типичным препятствием при делегировании становится также стремление действовать, а не руководить или отсутствие организаторских способностей.

Менеджер, который видит перспективу и продолжает собственное развитие, может квалифицированно делегировать полномочия и ответственность. Этот руководитель получает существенные преимущества: время для решения глобальных, стратегических задач; возможности для творческого подхода к решению проблем;

снижение напряжения и увеличение отдачи вложенных усилий. Кроме того, команда, где каждый наделен и полномочиями, и ответственностью, действует организованнее, сплоченнее и эффективнее.

Важно отметить, что делегирование является и отличной формой повышения квалификации сотрудников, способствуя росту их знаний и активизации творческих возможностей.

Квалифицированно подойти к вопросу о передаче ответственности и полномочий позволят разработанные специалистами в области организационных отношений М. Вудкоком и Д. Фрэнсисом [25] следующие практические рекомендации.

Оценка рисков. Риск, сопутствующий передаче ответственности, должен оцениваться и минимизироваться.

Использование способностей. Передавая полномочия другому человеку, необходимо учитывать его возможности и желание.

Дозирование передачи полномочий. Возлагаемая ответственность должна быть по силам работнику. Завышенные требования увеличивают вероятность неудачи, а заниженные деморализуют и снижают производительность.

Ясность целей. Делегирование ответственности требует ясного представления о конечных целях, которым подчинена деятельность, и определения критериев успеха.

Обеспечение реализации. Ясные критерии мониторинга за реализацией поставленных задач позволяют снизить риск и обеспечить возможность промежуточных консультаций. Текущие консультации дают возможность руководителю расширять делегирование полномочий, а сотрудникам повышать свой профессиональный рост.

Разумное расширение сферы передачи полномочий. Новые возможности делегирования полномочий должны использоваться руководителем, но слишком большая увлеченность этим процессом сформирует ситуацию пренебрежения ролью управленца. К требованиям разумности относится и контроль над сохранением границ собственных полномочий. Нельзя делегировать то, чем ты не распоряжаешься.

Навык делегирования полномочий во многом пересекается с навыками управленческого влияния.

В разных способах влияния на окружающих заложена разная степень эффективности, и целесообразность применения того или иного способа управленческого воздействия зависит от конкретных условий.

Наименее эффективными, независимо от ситуации, являются *общие замечания*, которые не содержат ни оценки, ни информации, ни прямых указаний или воздействий. Эти замечания расплывчаты («Пора начинать работать лучше»), и реакция на них будет достаточно неопределенна.

Информационный способ воздействия эффективен, если существует высокая групповая сплоченность, определены и приняты общие ценности, ясны цели руководителя и его подчиненных. В этой ситуации для обеспечения управленческих воздействий достаточно разъяснения, логического обоснования, апелляции к личному участию в жизни организации.

Прямое воздействие может строиться по двум направлениям: агрессивные и конвенциональные воздействия. *Агрессивные воздействия* выливаются в угрозы, шантаж и использование дополнительных санкций. Подчиненные, как правило, реагируют или усилением сопротивления, или затаенной обидой, которая рано или поздно (чаще всего в самый неподходящий момент) даст о себе знать. *Конвенциональные воздействия* строятся по принципу договора «ты — мне, я — тебе» («Ты мне сегодня заканчиваешь проект, я тебе завтра даю отгул»).

Этот способ воздействия не всегда эффективен и часто балансирует на грани подкупа. Кроме того, злоупотребление этим методом ведет к изменению профессиональной мотивации, когда реальная работа осуществляется только за дополнительное вознаграждение.

Руководитель может оказывать влияние, основываясь на **четких указаниях**, задавая временные и производственные параметры. Этот способ обеспечивает обязательные действия со стороны подчиненных, но при некорректном обращении менеджера может оказаться резким.

Еще один простой способ оказывать воздействие — **прямая просьба**. В этом случае эффективность воздействия определяется характером отношений между руководителем и подчиненным, так как воздействие строится на уровне личных симпатий, уважения и взаимопомощи.

Мощное средство влияния — осуществление воздействий на основе **обратной связи**. Умение услышать подчиненного, адекватно оценить то, что уже сделано, позволяет использовать внутренние мотивы сотрудников и вовлекать их в деятельность на основе собственных желаний и устремлений¹.

Традиционно считается, что управление и производственный труд противоречат друг другу настолько же, насколько противоположны рационализм и гуманизм. Однако в сфере психологии менеджмента это противоречие внешнее и при ближайшем рассмотрении легко снимается. Подлинный рационализм предполагает уважение личности.

Суть рационального менеджмента в том, чтобы дать работнику возможность достаточно заработать, чувствовать удовлетворение от своего труда и участвовать в управлении предприятием.

¹ Подробнее обратная связь рассматривается в п. 3.6.

Рационализм и гуманизм — дополняющие друг друга аспекты менеджмента.

Если, скажем, рациональной целью для руководителя является стремление сократить издержки производства, то добиться этой цели можно только за счет благоприятных условий, в которых сотрудники смогут сами решить эту проблему. В период экономического спада, когда необходимость в сокращении издержек существенно возрастает, сотрудники наиболее охотно идут на уступки требованиям администрации, однако реализация этой рациональной цели возможна только в случае полного сотрудничества и всеобщей поддержки.

Еще одно гуманистическое средство, на поверку оказывающееся рациональным, — это большая зарплата. «Большая зарплата — большая эффективность» — девиз компании «Омрон». Одним из важнейших факторов процветания американской промышленности после Первой мировой войны была высокая зарплата промышленных рабочих, что в свою очередь повышало покупательскую способность населения и вновь способствовало росту экономики.

Наиболее целесообразно использовать делегирование в следующих случаях:

- если подчиненный может выполнить данное задание лучше, чем другие;
- если один и тот же вопрос встречается много раз и алгоритм его решения определен;
- если руководитель чрезмерно занят;
- если принятие решения подчиненным позволяет экономить средства без ущерба для дела.

Важно помнить, что делегирование полномочий не освобождает руководителя от ответственности, оставляя за ним право окончательного решения.

Делегирование — это не способ уйти от ответственности, а возможность повысить эффективность управленческой деятельности.

В психологии менеджмента выделяют следующие формы ответственности при делегировании:

персональная ответственность сотрудников, отражающая уровень их развития и самоуважения;

функциональная ответственность сотрудников, определяемая уровнем добросовестности, надежности, рассудительности и информированности;

организационная ответственность, определяемая структурой организации, иерархией и взаимной отчетностью;

дисциплинарная ответственность, определяемая уровнем полномочий и готовностью отвечать за результаты.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте содержание понятия «делегирование полномочий». В чем отличие делегирования полномочий от таких управленческих действий, как контроль над деятельностью, поручение задания и т. п.?

2. Определите критерии децентрализации власти менеджера и перспективы развития «мягких» элементов управления.

3. Проанализируйте психологические рекомендации руководителю, позволяющие квалифицированно делегировать полномочия. Оцените последствия нарушения каждого из советов.

4. Какие способы влияния менеджера на сотрудников вы знаете? Оцените эффективность каждого из способов.

5. Обозначьте круг организационных ситуаций, когда нецелесообразно использовать делегирование как способ управленческого воздействия.

Приемы уклонения сотрудников от поручения руководителя	Способы действия руководителя в данной ситуации
Стремятся обосновать, что задание является очень трудным и в указанные сроки его выполнить невозможно	Заменить сотрудника «А» сотрудником «Б», который уже согласился выполнить задание аналогичной или еще более высокой трудности
Затягивают выполнение дела, с тем чтобы переложить его на своих коллег	Прежде всего такую ситуацию необходимо обсудить со всеми сотрудниками подразделения как можно раньше. Далее предупредить, что срыв своевременного выполнения задания приведет к лишению премии, поощрений и т.д.
Провоцируют руководителя на мелкие конфликтные ситуации, а затем обвиняют его в том, что он к ним придирчив, дает слишком трудные задания	Не вступать в мелкие ссоры, задание такому сотруднику давать публично, убеждая его при всех, что оно не труднее, чем те, которые получают другие
Стремятся доказать, что данный вопрос не входит в их компетенцию	Стремиться давать поручения в соответствии с должностными обязанностями
Ссылаются на перегрузку, особенно на большое число общественных поручений	Сказать, что выполнение общественных поручений сотрудник должен обсудить с руководителями тех общественных организаций, которые ему эти поручения давали
Ссылаются на плохое самочувствие и болезнь	Предложить сотруднику взять больничный лист

3.6. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. ПООЩРЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ

Ласковое слово и кошка любит.

Народная мудрость

Профессионализм менеджера определяется его способностью заставить других работать эффективно, организованно, инициативно. Эта способность находится в прямой зависимости от умения осуществлять **обратную связь**. Многие затруднения на производстве в своей основе имеют плохую обратную связь. Обратная связь — необходимый психологический фактор, стимулирующий эффективную деятельность. Менеджер должен умело оперировать этим фактором, хорошо знать смысл этого психологического воздействия и способы подачи обратной связи. Для каждого человека, независимо от его социального статуса, материального положения, возраста, пола и т.д., важно знать, как его оценивают окружающие, какое значение имеет его труд. Обратная связь позволяет человеку ориентироваться в среде, вносить коррективы в свою деятельность и формировать адекватную самооценку. Обратная связь — это двигатель развития. Если руководитель стремится к успеху, то управление должно основываться на ежедневной обратной связи, персонал должен знать, как он работает: и положительные, и отрицательные стороны.

Желание работать напрямую зависит от степени удовлетворения ожидаемого возмещения. Обратная связь в большинстве организаций сводится к ежегодной или в лучшем случае ежеквартальной аттестации сотрудников, т.е. оценке эффективности их деятельности. Это не решает проблему обратной связи. Для большинства людей оценка собственной значимости строится в первую очередь на оценке профессиональной пригодности. Положительная самооценка требует регулярных подтверждений извне, поддержка и оценка работы должны оказываться не эпизодически, а регулярно, ежедневно. Менеджер, который внимательно относится к вопросу обратной связи, убивает даже не двух, а нескольких зайцев.

Во-первых, регулярно оценивая работу своих сотрудников, менеджер получает возможность на каждом этапе *вносить коррективы*, направленные на улучшение производительности. Если же делать поправки раз в полгода, то многое уже нельзя изменить, ибо время упущено, а у персонала сформировались устойчивые привычки к определенному выполнению заданий.

Во-вторых, отмечая положительные результаты труда, оценивая даже маленький успех, менеджер *стимулирует* свою команду и каждого в отдельности к увлеченной, энергичной деятельности, вдохновляет их на все новые успехи.

В-третьих, отдавая должное каждому сотруднику, менеджер *устанавливает необходимый баланс* между вкладом и отдачей. Нематериальное поощрение и справедливое, корректное замечание обеспечивают наилучшее равновесие системы отношений «работник — организация».

В-четвертых, внимательная оценка труда каждого из сотрудников дает менеджеру возможность *составить достаточно полное представление об их потенциале*. Знания о профессиональных и личных качествах членов команды составляют золотой запас руководителя. Основанное на этих знаниях управление будет профессиональным, и в любой ситуации менеджер будет знать, какие качества каждого из сотрудников могут принести организации успех. Эти же знания помогут определить для сотрудника именно то направление деятельности, где он сможет максимально реализовать себя, получив удовлетворение от успешно сделанной работы.

Обратная связь должна строиться по многим направлениям. Это не только ежедневная оценка работников на уровне задания (именно задания), но и обозначение долгосрочной перспективы, стратегических целей организации. Перспектива составляет временное самоопределение личности, позволяет сотрудникам осознать свое место и значение в будущем организации, соотнести свои личные планы и цели с профессиональной деятельностью. Ежедневное выполнение заданий имеет смысл, только когда человек видит всю цепочку целей и перспективу. Понимание, осознание отдаленного смысла — лучший помощник в труде. Понимание превращает «пешку» в более значимую фигуру.

Обратная связь предусматривает как положительную оценку, так и отрицательную.

Положительные стимулы (поощрения). Каждый сотрудник рассчитывает, что его труд будет оценен по достоинству, что ему воздастся по заслугам. Существуют два вида поощрения: материальные и нематериальные. В материальные поощрения включаются: денежная оплата труда, премии, ценные подарки, поощрительные путевки, медицинские услуги и т.д. Гамма нематериальных поощрений гораздо богаче: благодарность, похвала, публичное поощрение, оказание доверия, выделение из сослуживцев, выдвижение на звание лучшего сотрудника, признание, профессиональный рост, гордость за свои достижения и др.

Мастерство обратной связи должно удвоиться, если возникает необходимость критического замечания.

Аверсивные стимулы (наказания). Они включают отстранение от работы, увольнение, материальное взыскание, письменное замечание, выговор. К негативным последствиям относятся невнимание, предвзятое отношение, решения, принимаемые за «закры-

той дверью», устные разносы и т. п., а также все противоположности нематериального вознаграждения. Формой косвенного наказания является повышенный контроль со стороны руководителя, вызывающий у подчиненного раздражение, чувство незащищенности, потерю уверенности в себе. Контроль подчеркивает разницу в статусе и воспринимается как недоверие между руководителем и подчиненным.

Критика как форма наказания часто ведет к перевесу отрицательных последствий над положительными. Бизнес-консультант М. Биркенбилль [12] выделяет следующие последствия критики: плохое настроение у партнера; неблагоприятная обстановка; необходимость защищаться; бесконечно длящиеся споры и оправдания; враждебные отношения; агрессивность; дальнейшее ухудшение собственного настроения до полного уныния; упадок сил у той или другой стороны; неуверенность; оскорбление; неверие друг другу; безразличие; встречная критика; страх перед дальнейшей критикой; противоположное тому, чего стремился достичь критикующий.

Постоянное стремление руководителя критиковать подчиненных может быть объяснено следующими мотивами: недоброжелательным отношением; мстостью; злым умыслом; завистью; неудовлетворенностью собой; тщеславием, высокомерием; общим дурным настроением; желанием перенести критику на другого; чтобы отвлечь внимание от собственных слабостей; обратить внимание на себя; оскорбить из-за агрессивного настроения; уйти от собственных проблем; поднять вокруг какого-нибудь вопроса шум; убеждением, что сам можешь сделать все лучше; в силу того, что не можешь терпеть самого себя (проекция).

Психологические знания, навыки обратной связи позволяют сделать необходимое замечание так, чтобы оно было *услышано*. Именно услышано, потому что все мы становимся глухими, как только слышим информацию, занижающую нашу самооценку или содержащую хотя бы намек на некомпетентность. При этом мы все иногда ошибаемся. Если менеджер считает нужным внести поправки в деятельность подчиненного, сделать замечание, не для того чтобы выплеснуть свое раздражение, а добиться положительных изменений в поведении, начать следует с положительной оценки. В работе каждого человека есть что-нибудь удачное, и это что-то надо найти и отметить. Похвала не должна быть абстрактной и льстивой, только реальной и конкретной. Выделив положительные моменты, вы даете основание для самоуважения, а далее уже можно высказывать критические пожелания, но не в форме выговора, а именно в форме пожелания или наблюдения. Американский бизнесмен П. Э. Лэнд [65] предупреждает: не упоминайте слово «проблемы», не осуждайте и не обвиняйте, опишите ситуацию и предоставьте сотруднику самому сде-

лать правильный выбор, т. е. привести ситуацию в соответствие с требуемыми нормами.

Обратная связь настолько важна, что бессознательно человек стремится даже к *негативному вниманию*, если внимание вообще отсутствует. Вспомните шкодливого ребенка, который прольет чай, уронит тарелку, обожжется супом, — и все это ради того, чтобы мама посидела с ним во время обеда и поделилась хоть частью своего внимания. Подросток, демонстративно ругающийся с приятелями в автобусе, тоже привлекает к себе внимание. Взрослые люди, сами того не подозревая, часто совершают поступки с единственной целью — привлечь к себе внимание, пусть даже негативное.

Однако поощрение должно всегда строиться исходя из *системы ценностей сотрудника*. Одно и то же поощрение не подойдет двум разным людям. Подарить ковер на юбилей сотруднице, страдающей астмой, означает громко заявить перед всем коллективом, что руководителю и дела нет до ее проблемы или что за 20 лет ее преданной службы начальник не узнал о ней практически ничего. Другой пример — соревнование на лучшего рабочего года на автомобильном предприятии, где в качестве поощрения предлагаются льготы на покупку автомобиля. К каждому коллективу и даже к каждому отдельному сотруднику надо найти «мотивирующий ключик», который оживит его труд, вдохнет в него инициативу и личную заинтересованность. И поощрение при этом не обязательно должно быть материальным. Осознание того, что тебя замечают, что твой труд важен для организации в целом, что ты имеешь значение не только как винтик в общем механизме (винтики легко меняются на новые), а как личность, сознательно вносящая свой вклад в общее дело, — вот те ресурсы, которые повышают эффективность и увеличивают производительность.

В поощрительной системе важно не то, как ее оценивает менеджер, а то, *какой она видится подчиненным* и какие мотивы вызывает к жизни. Информация, которая содержится в обратной связи, часто бывает сугубо личной, и менеджеру важно сосредоточиться на человеке, не отвлекаясь на посторонние факторы, четко осознавая те мотивы и чувства, которыми он руководствуется. Иногда руководитель может быть обременен мнениями сомнительного эмоционального содержания, их отражение в качестве обратной связи только ухудшит ситуацию. Важно также, чтобы обратная связь была реализована в нужный момент, когда от руководителя ждут высказывания. Иначе менеджер рискует быть не услышанным. Слушатель должен быть готов к восприятию, а обсуждаемое событие должно быть еще свежо в памяти и руководителя, и подчиненного. Использование обратной связи позволяет собрать вместе пункты разногласия и согласия и отчетливее представить себе объективную картину.

То поведение, которое было награждено, выделено, замечено, будет повторяться снова и снова. Одобрение продуктивной работы способствует ее «самовоспроизведению». Стремление получить положительные эмоции, поддержку и подтверждение высокой самооценки будет вновь и вновь организовывать поведение в том же эффективном русле.

Важная составляющая обратной связи — *умение донести свою мысль до окружающих*. Менеджер должен не только уметь хорошо говорить и ясно рассуждать, но иметь четкое представление о том, для чего нужно выполнить то или иное задание и как оно связано с целым кругом других заданий. Непонимания можно избежать, если не пренебрегать смысловой стороной заданий. Подчиненным нужно объяснять не только, *что* от них требуется, но и *почему*. Отсутствие логического обоснования делает действие бессмысленным, а бессмысленные действия выполнять в несколько раз сложнее, чем осмысленные (и с точки зрения навыков, и с точки зрения мотивации). Использование персонала как бездумной рабочей силы бесперспективно и слишком дорого обходится. Общение с сотрудниками как с мыслящими участниками общего процесса производства экономит средства, усилия и стимулирует людей.

Структурированно подойти к оценке деятельности персонала и обеспечить адекватную обратную связь позволяют следующие **оценочные критерии**:

количество (выход единиц продукции, экземпляров, предметов и т. д.);

качество (соответствие выполненного задания требуемым параметрам);

своевременность (срок выполнения задания);

экономность (расход материалов, ресурсов);

творчество (инициатива, нововведения, рационализация и т. д.).

Однако предоставить обратную связь не так просто, как кажется на первый взгляд, и руководителя могут подстерегать ошибки на этом пути.

Ошибки обратной связи

Усреднение. Оценивая труд персонала, придерживаются средних значений, избегая крайних оценок, как позитивных, так и негативных. Эта позиция ведет к усреднению оценки труда и нивелированию конкретного вклада каждого участника. Такая форма обратной связи рождает негативные реакции персонала.

Обобщение. Оценивание сотрудника строится на основе общего мнения о нем. Отдельные качества оцениваются не по их реальной результативности, а исходя из общих представлений о сотруднике. Возможно и противоположное суждение: обобщенный вывод о ценности сотрудника на основании его отдельных качеств.

Занижение. Оценка достоинств сотрудников через призму собственных достоинств ведет к занижению способностей персонала. Так, если менеджер пунктуален и выделяет эту черту как свое достоинство, то он склонен занижать значение этого же качества у других сотрудников. Подобная позиция формирует негативное отношение сотрудников к руководителю.

Завышение. Руководитель выделяет в сотрудниках как важнейшие те качества, которыми обладает сам, причем независимо от практического их значения для конкретной работы. Так, менеджер, отличающийся несомненным художественным вкусом, выделяет среди персонала тех, кто обладает этим качеством, хотя реальная деятельность данного подразделения военно-промышленного предприятия связана с технологическими разработками.

Предвзятость. Обратная связь меняется в зависимости от личных симпатий или антипатий руководителя.

Критериальность. Характерен неадекватный выбор критерия оценки деятельности. Скажем, при аттестации сотрудников, когда в качестве критерия должны выступать эталонные качества, предлагается ориентация на нечеткий образ подчиненного, с которым сравниваются остальные сотрудники. Критерием оценки может быть и конкретный сотрудник, добившийся успеха, однако отсутствует необходимый анализ тех качеств, которые позволили ему реализовать достижения.

Смещение фактов и мнений. Обратная связь предусматривает наличие объективной информации о человеке и отношения к ней, но эти две стороны не следует смешивать: необходимо опираться на факты, а если выражается мнение, то оно должно быть заявлено как субъективное суждение.

К высокодейственной, эффективной обратной связи ведут предложенные П. Э. Лэндом [65] семь ступеней.

1. Опишите положительные моменты в ситуации (деле, поведении и т. д.) в подробностях. Лучше всего знать обо всем из первых рук, а в разговоре употреблять местоимения, обозначающие 1-е лицо, — *я, мне, меня, мой*.

2. Предельно четко объясните сотруднику, почему вы высоко оцениваете то, что он сделал, а именно: его действия сэкономили время (деньги), повысили качество и т. д.

3. Выразите ваше личное восхищение проделанной работой.

4. Скажите, что вы уверены в его (ее) способностях и впредь выполнять подобную работу на столь же высоком уровне.

5. Поблагодарите его (ее) вторично, пожмите руку, похлопайте по плечу.

6. Можно похвалить и работу, и исполнителя, соединив первое со вторым. Скажем, так: «Отличная работа! Вы внесли незаурядный вклад в дело нашей фирмы».

7. Можно высказать похвалу как на публике, так и лично, хотя предпочтительнее на публике.

Предоставив сотруднику такую обратную связь, вы разбудите желание вновь и вновь в сходных обстоятельствах проявлять усердие, чтобы испытать чувство значимости личного вклада. Акцент на качестве выполненной работы поддержит ориентацию на безупречное выполнение обязанностей. Кроме того, важным моментом является отделение оценки от описаний. Обратная связь наиболее полезна, если стимулирует собственные выводы, собственную оценку, а не навязывает внешнюю.

Позиция менеджера: «Нечего миндальничать, пусть работают», — скорее всего, приведет к укреплению дисциплины, но не к повышению производительности труда. Наказание никогда не вызывает позитивные изменения, поведение меняется, но не улучшается. Исключить плохое — еще не значит получить хорошее. Заключение, подверженное наказанию социальной изоляцией, исправляются крайне редко; ребенок, которого наказали, перестает рвать обои, но начинает обижать младшую сестру; сотрудник, которого только порицают и требуют жесткой дисциплины, будет работать по минимуму, ориентируясь только на то, чтобы избежать претензий со стороны руководства. Но если менеджер разделяет со своими подчиненными лавры успеха и несет единолично груз ответственности за неудачи, то его команда будет трудиться сверхурочно, подходить к работе творчески, инициативно и делать гораздо больше, чем предписывают должностные инструкции, и, что немаловажно, люди будут получать удовлетворение от работы. Если между вложенными усилиями и полученным вознаграждением устанавливается баланс, то члены команды продолжают затрачивать усилия, которые, по их мнению, окупаются справедливо и честно. Как только баланс смещается в сторону недооценки затрат работающих, усилия катастрофически падают.

Обратная связь должна быть *двусторонней* и идти не только от руководителя к подчиненным, но и от подчиненных к руководителю. Если реальность такова, работник имеет право крикнуть: «А король-то голый!». Руководитель, теша самолюбие, легко может навязать команде свое решение, а может поступить так, как того требует честность и долг. Обратная связь для менеджера имеет большое значение, эффективность управления зависит от характера отношений руководителя с другими людьми, от того, как они оценивают его действия.

Использование обратной связи позволит менеджеру лучше понять, как строить отношения с людьми, как работать с группой, в каком направлении заниматься саморазвитием. С наибольшей готовностью обратная связь предоставляется, если попросить о ней открыто и прямо. Приглашение к обмену мнениями проду-

цирует эффективный диалог. Проявляя себя открыто и свободно, менеджер должен убедиться, что обратная связь получена. Полезно также научиться выражать свои реакции так, чтобы окружающие имели представление об эффекте, произведенном их словами.

Еще один способ больше узнать о себе — обнародовать свои установки и точки зрения. Даже иррациональные чувства нуждаются в прояснении и понимании. Открытое общение порождает узы доверия, которые становятся бесценным ресурсом. И наоборот, наиболее разрушительным для организации являются попытки манипулирования или обмана.

Важной составляющей обратной связи является **управление карьерным ростом** подчиненных. Отсутствие статусных изменений в течение 5—6 лет ведет к потере интереса к работе даже у самого качественного специалиста.

Потребность в развитии должна обязательно удовлетворяться с помощью грамотного, долговременного планирования профессионального пути.

Планирование карьеры должно включать в себя:

- создание благоприятных условий для развития (повышение квалификации, обучение, аттестация);

- стимулы, способствующие индивидуальному развитию;

- критерии оценки профессионального роста, потенциала сотрудника;

- варианты развития карьеры (горизонтальное продвижение, вертикальное, ротации, административный или профессиональный рост);

- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Планирование карьерного роста основывается на учете образования, возраста, сферы профессиональных интересов, технологической грамотности и продолжительности работы сотрудника в организации.

В целом в кадровой политике представлены две диаметрально противоположные традиции подбора и продвижения сотрудников в организации. Это американская и японская модели, принципиальное различие между которыми заключается во взаимоотношении понятий сотрудника и должности.

Большинство других вариантов колеблются в промежутке между этими основными моделями.

Американская модель направлена на поиск сотрудника, подходящего к должности; определяющим является рабочее место и профессиональные требования. На поиск затрачиваются колоссальные материальные ресурсы, и в итоге подбирается человек, чьи профессиональные и личностные качества максимально соответствуют заданным параметрам. При этом положительно оценивает-

ся сотрудник, проработавший в разных компаниях, обладающий разносторонним опытом и быстро адаптирующийся к новым условиям. О кандидате на должность собирают полную информацию и составляют подробную характеристику деловых и личных качеств. Продвижение по службе базируется на успешности и эффективности командной работы.

Японская модель ставит во главу угла человека и подбирает должность под сотрудника, а не наоборот. В Японии практикуется система пожизненного найма сотрудника, карьера которого обеспечивается на протяжении всего жизненного пути в зависимости от его склонностей, достижений и способностей. Специалиста не ищут, а выращивают, прикрепляя к молодым сотрудникам наставников, формируя специальные программы профессионального роста. Перспектива открывается каждому. Одновременно и сотрудники хранят верность корпоративной культуре, а в организациях развито чувство цехового патриотизма.

Контрольные вопросы и задания

1. Сформулируйте условия предоставления эффективной обратной связи.
2. Выделите критерии, по которым должна строиться обратная связь.
3. Проанализируйте ошибки обратной связи и причины их возникновения.
4. Опишите основные направления деятельности руководителя в отношении планирования карьеры подчиненных.
5. Сравните американскую и японскую модели профессионального развития сотрудников организации.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Восемь приемов формирования доверия и снятия напряжения у партнера по общению

1. **«Позитив».** Общение предполагает наличие позитивного настроения по отношению к партнеру, в противном случае оно трансформируется в конфликт. С самого начала необходимо проявить в своих жестах, мимике, взгляде, позе внутреннее уважение и положительное отношение к партнеру. Доверие выражается улыбкой.

Позитивный настрой позволит:

- продемонстрировать уважение;
- снять сопротивление;
- создать благоприятный имидж;
- вызвать у партнера положительные эмоции;
- вызвать у партнера желание соответствовать вашим ожиданиям.

2. **«Отражение».** Для установления взаимопонимания необходимо «включиться» в общение — настроиться на голос, позу, жестикуляцию партнера, понять его внутреннее эмоциональное состояние. Важно не только синхронизировать общение, но и высказывать представления о внутренних мотивах и эмоциональных ощущениях партнера («Мне кажется, это очень важно для вас...»; «Вам неприятна эта тема...»).

Отражая своим поведением собеседника, вы сможете:

- настроить его на доверительные отношения, формируя чувство надежности и взаимности;
- создать собственный положительный образ;
- сформировать внутреннюю готовность к уступкам;
- дать возможность партнеру почувствовать, что к нему проявлены уважение и внимание;
- получить детальную информацию в процессе общения.

3. **«Комплименты».** Высказывая вслух свое недовольство, мы, как правило, молчим о позитивных сторонах поведения, воспринимая их как должное. Говорите искренние комплименты, подкрепляйте словами положительные сдвиги в поведении партнера, покажите, что вы видите и замечаете его желание продуктивно общаться.

Если ваши комплименты будут искренними, уверенными и соответствующими моменту, вы добьетесь того, что:

- партнер постарается оправдать ваши положительные ожидания (даже если комплимент прозвучал авансом);
- снизится психологическая защита;
- сформируется настрой на сотрудничество.

4. **«Имя».** Имя символизирует личность человека. Обращение по имени свидетельствует об уважении к человеку прежде всего как личности. Важно говорить и о значимости вклада партнера в общее дело.

Обращение по имени поможет скорее сформировать у партнера:

- чувство удовлетворения, сопровождаемое положительными эмоциями;
- аттракцию, симпатию по отношению к вам;
- чувство удовлетворения собственным статусом.

5. **Точки зрения.** Целесообразно вместе с партнером рассмотреть ситуацию, обсуждаемые идеи с разных точек зрения и каждому со своей стороны найти что-то позитивное.

Такой подход позволит:

- ослабить сопротивление;
- продемонстрировать готовность к диалогу;
- системно рассмотреть обсуждаемую проблему.

6. **Вера в лучшее.** Важно преодолеть внутреннюю установку в отношении других на результаты, оценить предполагаемые добрые намерения: «Я верю, что вы сделали все возможное».

Положительный настрой позволит партнеру:

- в отношении ваших намерений сделать такие же позитивные заключения;
- восприимчивее отнестись к потенциальным критическим замечаниям.

3.7. Мотивация и удовлетворенность трудом

Людам нужны деньги, но они хотят получать удовольствие от своей работы и гордиться ею.

А. Морита,
японский предприниматель

Управленческие действия, направленные на человека, наиболее эффективны, если они поощряют успехи, стимулируют преодоление трудностей и способствуют развитию положительных черт. Для достижения профессионального успеха определяющее значение имеет мотивация труда. Деятельность становится по-настоящему эффективной, только если она приносит удовлетворение, формирует ответственность и определяет социальное признание.

Возникновение организации инициируется тремя основными причинами: запрос на некий продукт или функцию, технология производства которых требует работы организации (первая причина); запрос лидеров организации на реализацию целей, которые могут быть осуществлены только в рамках организации (вторая причина); запрос рядовых членов организации на реализацию интересов и целей, которые не могут быть осуществлены без организации (третья причина).

Какая бы причина ни была первичной при создании организации, ее реализация неизбежно ведет к включению остальных двух причин для обеспечения выживания организации. Даже если в качестве первичной поставлена задача, требующая реализации целей лидеров организации, она, несомненно, должна предусматривать и удовлетворение интересов сотрудников (иначе они будут уходить), и выход некоторого рыночного продукта (иначе среда уничтожит организацию).

Однако первичная задача во многом определяет структуру и характер организации. В связи с этим можно выделить основные линии изменений, происходящих в организации, а именно: в среде (изменения рынка, запроса на продукт); в технологии (технические нововведения, изменения цикла производства); в группе лидеров (изменения состава или целей); в группе рядовых членов (изменения потребностей или структуры). Принимаемые менеджером управленческие решения должны учитывать эти четыре динамические линии изменений.

Некоторые американские специалисты в области управления считают, что при иерархической модели управления власть осуществляется основными средствами, включающими поощрения, взыскания, полномочия, профессиональный авторитет, личные достоинства. Для децентрализованной модели управления

первые два способа становятся менее значимыми, а три последних получают приоритет.

Одним из наиболее важных аспектов управления является определение идеалов организации. Основу бизнеса составляет ответ каждого из сотрудников на вопрос, для чего он занимается своим делом, для чего ходит на работу. Психологически важно, чтобы ответ на этот вопрос был одинаковым у высшего руководства предприятия и у рядовых сотрудников. Если же понимание этого смысла отсутствует, то и психологический климат предприятия как минимум оставляет желать лучшего. Хороший пример тому — притча о трех каменотесах, занятых строительством замка. Когда их спросили: «Для чего вы работаете?», первый ответил: «Чтобы иметь пищу». «Чтобы обтесать камни для той каменной стены», — сказал второй. «Чтобы построить этот замечательный замок», — был ответ третьего. Эти три типа ответов мы услышим и сегодня; по сути, они отражают разные группы мотивов, которые определяют нашу деятельность. Первая группа мотивов звучит приблизительно так: «Я работаю ради зарплаты»; «Я работаю, чтобы прокормить семью»; «Я работаю, чтобы иметь возможность хорошо отдыхать» и т.д. Вторая группа — это ответы типа «Я работаю, чтобы создавать этот товар». Ответы третьей группы пронизаны гордостью за свой труд и отражают уже совсем другую мотивацию: «Я работаю, чтобы создавать лучший мир».

Различие в ответах отражает различие в отношении к жизни. Мотивация третьего типа передает удовлетворение человека от самой работы, а не от ее материальных последствий. Когда преобладает ощущение полноты жизни, а не мысли о потраченном времени на добывание средств к другой (внезабочей) жизни, работа превращается в искусство.

Значительную часть жизни каждого человека занимает работа, отражающая все многообразие проявлений личности, все богатство ее положительных и отрицательных качеств. При этом возраст трудоспособности — самый продолжительный, энергоемкий и энергоотдающий. К моменту выхода на пенсию в багаже большинства людей накапливается свыше 100 000 часов, проведенных на работе.

Возрастные границы людей, с которыми по долгу службы общается менеджер, очень вариативны. При этом возраст самого руководителя также варьируется в больших пределах. На руководящем посту может оказаться как опытный менеджер зрелого возраста, так и пожилой человек, по тем или иным причинам не продолживший свою карьеру или, наоборот, оправдывающий свою должность знаниями и профессиональным мастерством. Но все чаще карьеру руководителей стремительно делают молодые одаренные управленцы. В этом случае особенно важными для воздействия на подчиненных становятся знания психологических осо-

бенностей развития личности (во всяком случае, в отношении профессиональной стороны жизни) на каждом возрастном этапе.

Согласно американскому исследователю Д. Левинсону, взрослый человек в процессе своего развития должен справиться с четырьмя основными задачами: увязать мечты с реальностью, найти наставника, обеспечить себе карьеру, наладить интимные отношения.

Очевидно, что три из четырех основополагающих задач в значительной степени связаны с профессиональной деятельностью человека, независимо от экономического значения работы для конкретного индивида. В связи с этим, общаясь с людьми разных возрастов, руководитель должен представлять, что, скажем, в возрасте 20—30 лет профессиональная деятельность во многом мотивируется «мечтой», которая вдохновляет человека. Молодой человек начинает выстраивать структуру своей жизни, руководствуясь профессиональными притязаниями (желанием стать Великим поэтом, Нефтяным магнатом или получить Нобелевскую премию). Одновременно это этап профессионального поиска, когда сотрудник готов к изменениям, к поиску новых решений и реализации возможности взяться за новое дело.

Становление профессионала начинается в возрасте 30—40 лет. Это этап упрочения карьеры, когда сотрудник стремится занять прочное положение в избранной им сфере деятельности, совершенствуя свое профессиональное мастерство. Это период творческой инициативы, подъема и наиболее активного продвижения по служебной лестнице. Человек стремится к стабильности и одновременно максимальной реализации своих способностей. Мотивация сотрудника в значительной степени связана с перспективой карьерного роста, с осмыслением тех конкретных возможностей, которые открываются для личности в ее профессиональном росте. Для женщин важным дополнительным мотивом становится социальная поддержка на работе, включающая и социальную защиту, и возможность общения, и эмоциональную поддержку со стороны коллег.

Этап пика профессиональной карьеры наступает после 40 лет. Период примерно до 65—70-летнего возраста характеризуется стремлением сохранить за собой то положение на производстве или службе, которого человек добился на предыдущих этапах своей профессиональной деятельности. В этот период многие работники испытывают чувство разочарования, к которому примешивается определенная доля цинизма: их мечты, зародившиеся в начале профессионального пути, оказались несбыточными. Руководитель не может игнорировать эти процессы пересмотра первоначальных целей и ожиданий. Чем больше расхождение между мечтой и реальными достижениями, тем с большей вероятностью профессиональная деятельность начнет терять свое значение в жизни личности. С другой стороны, человек начинает задумы-

ваться о той гражданской и социальной ответственности, с которой сопряжен его труд. Мотивация сотрудника на этом этапе в значительной степени связана с организационной культурой, общечеловеческими ценностями, опытом и мастерством.

Важным показателем эффективности деятельности руководителя является мотивация к труду и **удовлетворенность трудом** его подчиненных. Удовлетворенность трудом пропорциональна отношению полученного результата к ожидаемому. Проблема мотивации персонала и удовлетворенности трудом активно изучается последнее время во всем мире.

В зарубежных исследованиях выделены наиболее важные условия, определяющие удовлетворенность трудом:

- ◆ уровень интеллектуальных задач, с которыми человек может успешно справиться;

- ◆ личностный интерес к работе как таковой;

- ◆ работа, которая не ведет к чрезмерному физическому утомлению;

- ◆ вознаграждение за труд, соответствующее персональным ожиданиям;

- ◆ условия труда, которые сравнимы с индивидуальными физическими потребностями и которые облегчают решение поставленных задач;

- ◆ высокая самооценка сотрудника;

- ◆ поддержка коллег по работе, которые могут помочь в освоении сотрудником ценностей данной работы.

Основой успешной практической деятельности менеджеров являются являются специальные знания, черты характера и навыки воплощения в жизнь поставленных целей. Позиция профессионального менеджера в команде определяется обязательным для исполнения принципом: «успех поровну, неудача — вся тебе». Менеджер разделяет с другими успех — это общее, совместное достижение. Но вину должен брать полностью на себя: не его команда, а он не смог в достаточной степени все организовать, все предусмотреть, все проконтролировать, ибо именно он отвечает за людей. Если руководитель будет придерживаться этого принципа, то подчиненные воздадут ему сторицей.

Известный американский экономист Гэлбрейт выделяет четыре основных **мотива деятельности личности**: принуждение, денежное вознаграждение, отождествление и приспособление целей. Рассмотрим каждый из побудительных мотивов на примере организации деятельности по рытью канавы. Целью такой деятельности будет аккуратно вырытая яма определенных размеров за определенный срок.

Принуждение. За каждым человеком с лопатой можно поставить человека с дубиной, который станет побудительным мотивом к рытью ямы.

Денежное вознаграждение. С другой стороны будущей ямы может стоять человек с мешком (или мешочком) денег, которые будут служить вознаграждением за потраченное время, средства и умения.

Отождествление. Объединение ради общей цели может служить действенным побудительным мотивом. В данном случае общей целью может быть осушение малярийного болота. Осознание значимости общего дела, восприятие чужих целей как своих собственных, преодоление первоначальных намерений формируют побудительный мотив отождествления.

Приспособление. Вступая в артель по рытью ям, человек может рассчитывать привести цели группы в соответствие с собственными целями, собственным идеалом в отношении размеров и пропорций выкопанных ям. Этот побудительный мотив, как правило, связан со стремлением к власти.

Каждый из выделенных побудительных мотивов может стимулировать деятельность как по отдельности, так и в сочетании. Одни сочетания мотивов нейтрализуют друг друга, что приводит к снижению эффективности, а другие — ее усиливают; и тогда цели организации достигаются наилучшим образом. Принуждение несовместимо ни с отождествлением, ни с приспособлением. Вознаграждение может в той или иной степени сочетаться с принуждением — в зависимости от уровня вознаграждения и характера выбора, к которому склонна конкретная личность. Наиболее удачно дополняют друг друга отождествление с приспособлением, превосходя по своему значению в системе мотивов денежное вознаграждение. Личность, тесно связавшая себя с предприятием, скорее воспримет цели организации, если будет рассчитывать изменить те из них, которые считает неприемлемыми для себя. Мнение, что ты способен оказывать влияние на часть целей, усиливает твою солидаризацию с другой частью целей. Соотношение этих побудительных мотивов зависит от личностных особенностей сотрудника и от уровня занимаемого поста в иерархии организации.

Многие современные психологические исследования ставят своей целью поиск ответа на вопрос: «Почему мы работаем?». Этот вопрос волнует и руководителей, заинтересованных в решении проблемы удовлетворенности работой, так как удовлетворение влияет на производительность. Хотя следует напомнить, что эта связь не является линейной. Согласно результатам исследований, больше двух третей опрошенных людей заявляют о своем желании продолжать трудовую деятельность даже в случае получения полной финансовой независимости. Что же привлекает человека в работе, помимо материального вознаграждения и возможности обеспечить себе достойное существование?

Мотивация персонала влияет на производительность в меньшей степени, чем технологическое перевооружение, а воздействие эффективно подобранных моральных стимулов может успешно

конкурировать с материальными. Запрос к психологии в отношении методик стимулирования и подходов к анализу мотивов работников очень велик. Воззрения на природу мотивации продолжают интенсивно развиваться, предлагая все новые данные и практические наработки в психологии менеджмента. Мотивы выступают в качестве факторов адаптации личности к деятельности, опосредуют влияние внешних по отношению к индивиду условий, обстоятельств и воздействий.

В истории психологии было разработано много **концепций мотивации**, оставивших свой след и продолжающих оказывать влияние на понимание мотивов личности применительно к профессиональной деятельности.

Один из методов анализа был предложен Ф. Тейлором в его исследованиях материального стимулирования работников. Ф. Тейлор первым использовал *научный метод в исследовании труда и управления*, опираясь на который, он выделил следующие причины низкой производительности труда у рабочих: классовая солидарность (рабочие были уверены, что, повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест); природная склонность человека работать медленно; низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы.

Ф. Тейлором был предложен метод рационального вознаграждения работающих за результат их труда, базирующийся на максимизации прибыли работодателя в сочетании с повышением благосостояния его работников. Этот метод включал в себя первые принципы научной организации труда:

- изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками, поиск самых эффективных стратегий;
- тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех несправляющихся;
- материальное поощрение скорости и точности работы;
- сотрудничество рабочих и администрации. Равное разделение труда между рабочими и администрацией. Каждый выполняет те функции, которые наиболее соответствуют его способностям.

Дальнейшие традиции научного менеджмента развивались в работах американского ученого Г. Мюнстерберга в рамках *«психотехнической традиции»*. Согласно Г. Мюнстербергу, повышению экономической эффективности организации содействует решение следующих задач:

- поиск сотрудников с высокой мотивированностью на успех и высокой производительностью;
- организация деятельности с целью достижения максимальной производительности;
- учет мотивационных факторов в процессе работы (в идеале мотивация должна повышаться в процессе деятельности).

Существенный вклад был сделан представителями *поведенческого* (бихевиорального) направления (У. Уотсон, Б. Скиннер, А. Эллис). Б. Скиннер является одним из основоположников программированного обучения. Он ввел принцип разделения процесса решения задачи на отдельные операции, каждая из которых контролируется подкреплением. Б. Скиннер тщательно изучал, как режим *прерывистого, или частичного, подкрепления* влияет на поведение. Хотя возможны многие различные режимы подкрепления, их все можно классифицировать в соответствии с двумя основными параметрами: 1) подкрепление может иметь место только после того, как истек определенный или случайный *временной интервал* с момента предыдущего подкрепления (так называемый режим *временного подкрепления*); 2) подкрепление может иметь место только после того, как с момента подкрепления было получено определенное или случайное количество реакций (режим пропорционального подкрепления).

В соответствии с этими двумя параметрами выделяют следующие основные режимы подкрепления.

1. *Режим подкрепления с постоянным соотношением* (ПС). В данном режиме организм подкрепляется по наличию заранее определенного или «постоянного» числа соответствующих реакций. Этот режим является всеобщим в повседневной жизни и ему принадлежит значительная роль в контроле над поведением. Во многих сферах занятости сотрудникам платят отчасти или даже исключительно в соответствии с количеством единиц, которые они производят или продают. В промышленности эта система известна как плата за единицу продукции. Режим ПС обычно устанавливает чрезвычайно высокий уровень деятельности, так как чем чаще организм реагирует, тем большее подкрепление он получает.

2. *Режим подкрепления с постоянным интервалом* (ПИ). В режиме подкрепления с постоянным интервалом организм подкрепляется после того, как твердо установленный, или «постоянный», временной интервал проходит с момента предыдущего подкрепления. Режим ПИ действителен при выплате зарплаты за работу, выполненную за час, неделю или месяц. Подобно этому, еженедельная выдача денег ребенку на карманные расходы образует ПИ форму подкрепления. Любопытно, что режим ПИ дает низкую скорость реагирования сразу после того, как получено подкрепление, — феномен, названный *паузой после подкрепления*.

3. *Режим подкрепления с вариативным соотношением* (ВС). В этом режиме организм подкрепляется на основе какого-то в среднем предопределенного числа реакций. Возможно, наиболее драматической иллюстрацией поведения человека, находящегося под контролем режима ВС, является захватывающая азартная игра. Рассмотрим действия человека, играющего в игральный автомат, где

нужно опускать монетку или специальной рукояткой вытягивать приз. Эти аппараты запрограммированы таким образом, что подкрепление (деньги) распределяется в соответствии с числом попыток, за которые человек платит, чтобы управлять рукояткой. Однако выигрыш непредсказуем, непостоянен и редко позволяет получать свыше того, что вложил игрок. Это объясняет тот факт, почему владельцы казино получают значительно больше подкреплений, чем их постоянные клиенты. Угасание поведения, приобретенного в соответствии с режимом ВС, происходит очень медленно, так как организм точно не знает, когда будет следующее подкрепление. Таким образом, игрок принуждается опускать монеты в прорезь автомата, несмотря на ничтожный выигрыш (или даже проигрыш), в полной уверенности, что в следующий раз он «сорвет куш». Такая настойчивость типична для поведения, вызванного режимом ВС.

4. *Режим подкрепления с вариативным интервалом (ВИ).* В этом режиме организм получает подкрепление после того, как проходит неопределенный временной интервал. Подобно режиму ПИ, подкрепление при этом условии зависит от времени. Однако время между подкреплениями по режиму ВИ варьирует вокруг какой-то средней величины, а не является точно установленным. Как правило, скорость реагирования при режиме ВИ является прямой функцией примененной длины интервала: короткие интервалы порождают высокую скорость, а длинные интервалы — низкую скорость. Также при подкреплении в режиме ВИ организм стремится установить постоянную скорость реагирования, а при отсутствии подкрепления реакции угасают медленно. В конечном итоге организм не может точно предвидеть, когда будет следующее подкрепление. В повседневной жизни режим ВИ нечасто встречается. Профессора, которые дают «неожиданные» контрольные работы, частота которых варьирует от одной в три дня до одной в три недели, а в среднем составляют одну в две недели, используют режим ВИ. При этих условиях от студентов можно ожидать сохранения относительно высокого уровня прилежания, так как они никогда не знают, в какой момент будет следующая контрольная работа. Как правило, режим ВИ порождает более высокую скорость реагирования и большую сопротивляемость угасанию, чем режим ПИ.

В рамках *когнитивного подхода* большой интерес представляет теория экспектаций В. Врума. В. Врум высказывает предположение, что люди в большинстве случаев следуют рациональным критериям принятия решений. Однако если сотрудник располагает двумя вариантами решений, он будет руководствоваться субъективным отношением к риску. В зависимости от этого сотрудник выберет либо вариант с более высокой субъективной вероятностью достижения результата меньшей валентности, либо

с меньшей вероятностью получения результата, но большей его валентностью.

Важнейшее направление изучения мотивации — *гуманистический подход* (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц). А. Маслоу была предложена иерархическая модель потребностей человека, нашедшая широкое применение в практике менеджмента. Разработанная им система разделяет потребности человека на две основные группы, выстраиваемые в иерархическую пирамиду. Первая группа, составляющая основание пирамиды, — *Д-ценности* (дефицитарные ценности), отражающие первичные, базовые потребности человека (в воде, пище, безопасности). Вторая группа — *Б-ценности* (бытийные ценности) — составляет основу самоактуализации (вершину пирамиды). К бытийным ценностям относятся истина, красота, добро, совершенство, целостность, уникальность, порядок и некоторые другие.

Процессам самоактуализации личности мешают две основные формы психологической защиты: *деритуализация* (отказ от Б-ценностей) и *нарушения конгруэнтности* (соответствия Я-реального восприятию личности другими людьми). Групповые методы коррекции этих нарушений, предложенные в гуманистической школе, получили широкое распространение и активно используются в психологии.

Другой теорией мотивации, оказавшей влияние на исследования организационных процессов, является теория Д. Макклеланда. В основе его подхода лежит *анализ мыслей* человека, а не его поведения. Д. Макклеланд выделяет три категории мотивов: потребность в аффилиации (стремление к принадлежности); потребность во власти; потребность в успехе или достижении целей (потребность делать что-либо лучше, чем делалось раньше).

Одна из самых известных современных теорий мотивации и удовлетворения человека трудом — *двухфакторная теория*. М. Герцберга. С точки зрения М. Герцберга, удовлетворенность и неудовлетворенность работой не являются полюсами одной шкалы. Отдельные факторы, обозначенные автором как «*гигиенические*» (или внешние), предотвращают неудовлетворенность работой. К этим факторам относятся: заработная плата, межличностные отношения в коллективе, условия работы. Другая группа факторов — «*факторы поддержки*», или внутренние, мотивационные факторы, которые определяют степень удовлетворения личности собственной деятельностью. К факторам поддержки относятся собственно интерес к работе, чувство признания, собственной значимости, ответственности, ощущение достижений, развития и личностного роста. Чем больше актуализированы внутренние факторы, тем больше человек удовлетворен своей работой, при условии что гигиенические факторы не опускаются ниже определенного минимума. Другими словами, хорошая заработная плата и достой-

ные условия работы лишь предотвращают чувство озлобленности и неудовлетворенности, а удовлетворение зависит от факторов мотивации.

Скрытые ожидания человека в отношении работы носят тем не менее достаточно отчетливый характер. Работа позволяет:

- вести активный образ жизни (невозможно ничем не заниматься в течение долгого времени);
- структурировать собственное время (задания должны быть выполнены в срок);
- не ограничиваться только собственной жизнью (работа заставляет следовать общим целям);
- включаться в социальное окружение, формируя необходимость общаться с другими людьми;
- определить уровень достижений, социальный статус, степень профессионализма;
- использовать собственные физические и интеллектуальные ресурсы;
- получить удовлетворение от приложенных усилий.

М. Герцбергом был также предложен ряд способов преодоления ситуации отчужденности сотрудника в организации, развития мотивационной базы и удовлетворенности трудом: технологии «обогащения труда» — увеличение степени участия сотрудников в принятии решений, разделение ответственности, ротации, гибкость, варианты совмещения и т.д.; эмпатия как основа для управления мотивацией — внимательное отношение к переживаниям сотрудника, вхождение в его внутренний мир, спокойное, доброжелательное общение.

Другой подход, предложенный У. Вар, выделяет основные факторы, определяющие *психическое здоровье личности*. Эти факторы действуют как своеобразные «витамины», необходимые для поддержания нормальной трудовой жизнедеятельности. К ним относятся: возможность контролировать; возможность применять навыки и умения; наличие целей, пришедших извне; разнообразие; ясность окружающей среды; возможность для построения межличностных отношений; доступность денежного вознаграждения; ценность социального положения; физическая безопасность.

Все эти факторы необходимы для поддержания психического здоровья, однако степень их влияния носит нелинейный характер. Так, рост заработной платы положительно сказывается на удовлетворенности трудом только до известных пределов. Дальнейшее повышение оплаты труда высокооплачиваемого сотрудника практически никогда не делает его счастливее, но понижение зарплаты, безусловно, может сделать его несчастным.

Другая детерминанта психического здоровья — возможность контролировать — также неоднозначно влияет на поведение человека и удовлетворенность работой. Недостаточность контроля существенно

снижает мотивацию деятельности, но контроль сверх меры в такой же степени ухудшает показатели психического здоровья. Это связано с отсутствием элементов творчества, спонтанности и риска в случае стопроцентной контролируемости деятельности.

«Витаминная модель», несмотря на неоднородность влияния факторов, предполагает необходимость среднего уровня (как минимального) по всем показателям для достижения ощущения гармоничности существования.

Е. Б. Моргуновым описывается теория Д. Хакмена и Г. Олдхэма, получившая название *концепции обогащения труда*. Основная идея авторов состоит в том, что рост вероятности удовлетворенности работой человека обусловлен следующими ее характеристиками: разнообразие (т.е. выполняемая работа предполагает разнообразие навыков и склонностей); законченность (т.е. наличествует как минимум явно различимый цикл действий с видимым результатом); значимость (т.е. осознание работником влияния его деятельности на организационную систему); самостоятельность при выполнении заданий; обратная связь, обеспечивающая работнику знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

Во всех исследованиях мотивации труда неизменно отмечается падение степени удовлетворенности по мере снижения профессионального статуса работника. Так, наибольшая степень удовлетворенности характерна для высококвалифицированных специалистов (даже в случае относительно невысокой заработной платы) и специалистов, выполняющих управленческие функции. В наименьшей степени удовлетворены своей работой неквалифицированные рабочие.

Еще один фактор, определяющий удовлетворенность трудом, — стиль общения руководителя. В зависимости от поведения менеджера, тона его общения, характера указаний, обращений к подчиненным сотрудники могут испытывать чувство самоуважения, собственного достоинства или же дискомфорт, обиду и унижение.

Общая тенденция, выделяемая в отношении мотива получения материального вознаграждения за собственный труд, т.е. потребности, лежащей на поверхности трудовой деятельности, оказывается на поверку достаточно сложной. Низкий уровень оплаты труда всегда ведет к неудовлетворенности, озлобленности и стремлению минимизировать собственные вложения в работу. Материальная выгода всегда является условием удовлетворения работой, условием необходимым, но не достаточным. Важным оказывается не абсолютный показатель оплаты труда, а его соотношение с ощущением работником меры справедливости оплаты труда, т.е. показатель относительный к ожиданиям, самооценке, социальным условиям и целому ряду других субъективных и объективных критериев. Экспериментальные исследования, проверенные реальным опытом, подтверждают: центральную роль играет справедливость

оплаты труда. Если работник считает зарплату справедливой, он удовлетворен ею.

Одной из основных проблем менеджеров и руководителей самого высокого ранга является общая тенденция снижения эффективности производства. В связи с этим приоритет в деятельности управления персоналом получают функции оценки производительности и факторов ее повышения. К психологическим факторам повышения производительности относится, в первую очередь, изменение мотивации по мере построения карьеры. На этапе подготовки к трудовой деятельности или при поступлении на работу преобладает мотивация безопасности и социального признания, затем добавляется потребность в независимости. На этапе профессионального развития главенствует мотив самореализации. В конце трудового пути, в период подготовки к уходу на пенсию, актуализируются мотивы поиска самовыражения в новых сферах деятельности и удержания социального признания.

Контрольные вопросы

1. Определите основные положения теории развития личности Д. Левинсона. Как задачи профессионального развития решаются на разных возрастных этапах?
2. Какие условия удовлетворенности трудом были выделены в психологических исследованиях?
3. Проанализируйте основные мотивы деятельности личности, выделенные Гэлбрейтом.
4. Какие концепции мотивации, появившиеся в истории психологии, оказали влияние на развитие психологии менеджмента? Сравните основные положения этих подходов.
5. Выделите ведущие мотивы удовлетворенности трудом.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Тест «Умеете ли вы влиять на других людей?»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся или ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Быстро ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к вам?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?

№ вопроса	Да	Нет	№ вопроса	Да	Нет
1	5	0	8	0	5
2	0	5	9	0	5
3	5	0	10	5	0
4	5	0	11	5	0
5	5	0	12	5	0
6	5	0	13	5	0
7	5	0			

7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?

8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?

9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

Оценка ответов: Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовавшись для этого представленной таблицей.

Интерпретация результатов.

35—65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными predispositionами, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Вы считаете, что он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

35 баллов и менее. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а оказываясь неправильно понятым.

Задание. Проанализируйте, как сами работники оценивают различные характеристики своей работы, сопоставьте эти данные с другими исследованиями, рассмотренными в этом параграфе [74].

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее, %	Делают работу более привлекательной, %	И то, и другое, %
1. Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
2. Хороший заработок	45	27	22
3. Оплата, связанная с результатом труда	43	31	16
4. Признание и одобрение хорошо выполненной работы	41	34	17
5. Работа, которая заставляет развивать свои способности	40	27	20
6. Сложная, трудная работа	38	30	15
7. Работа, позволяющая думать самостоятельно	37	33	17
8. Высокая степень ответственности	36	35	18
9. Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Факторы, которые делают работу более привлекательной	Делают работу более привлекательной, %	Заставляют работать интенсивнее, %	И то, и другое, %
1. Работа без больших напряжений и стрессов	61	15	13
2. Удобное расположение	56	12	12
3. На рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений среды	56	12	12
4. Работа с людьми, которые нравятся	54	17	13
5. Хорошие отношения с непосредственным начальником	52	19	12
6. Достаточная информация о том, что вообще происходит в фирме	49	20	16
7. Гибкий темп работы	49	20	12
8. Значительные дополнительные льготы	45	27	18

ГЛАВА 4

УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Конфликты и их преодоление. Извлечение уроков

Давай другим на 20 % больше, чем ждешь от них в ответ, чтобы скорректировать субъективную ошибку.

Л. Полинг, нобелевский лауреат

Основными формами взаимодействия людей выступают кооперация, конкуренция и приспособление. Но не менее важной формой является **конфликт**, под которым в самом общем смысле понимают противоречие различных как объективных, так и субъективных тенденций в мотивах, отношениях, действиях и поведении личностей, групп и других объединений. В первоначальном смысле конфликт (лат. *conflictus*) означает столкновение. Тем не менее не стоит воспринимать конфликт даже в случае столкновения принципиальных позиций как исключительно негативное явление. Конфликты позволяют обозначить сферы интересов и выявить назревшие проблемы. В конфликтных ситуациях повышается ответственность и решимость действовать, стимулируется развитие отношений между людьми. Социальное развитие невозможно без периодически возникающих и более или менее успешно разрешаемых конфликтов. Однако для того чтобы обратить конфликт на пользу и извлечь из него урок, надо распознать и понять содержание столкновения. Менеджер должен хорошо представлять истинные причины разворачивающегося конфликта и анализировать его последствия. Сам конфликт всегда осознан, но его мотивы для субъекта не всегда ясны и понятны. Умение грамотно вести себя в конфликтных ситуациях является для руководителя чрезвычайно важным.

Для современных психологических подходов к проблеме организационных конфликтов характерно признание их явлением неизбежным и естественным. При этом рассматриваются конфликты разной природы и разной направленности. Акцент в исследованиях ставится не на негативных аспектах конфликтов, а на возможности разрешать их и устранять. Все больше осознается

важность анализа позитивных возможностей конфликтов и способов управления ими. Антагонизм не является обязательным условием протекания конфликта. Отечественный психолог Б. Гурней указывает, что конфликты могут происходить в рамках сотрудничества и соперничества. В социальной психологии различают продуктивные (положительные) и деструктивные (отрицательные) функции конфликтов.

Основным содержанием конфликта является *несовместимость действий и целей*. Подчиненные хотят увеличения заработной платы — руководство не считает это возможным; менеджер стремится сократить штат сотрудников — персонал убежден, что перечни обязанностей каждого слишком объемны и требуют введения новых должностей; жена считает заработок мужа недостаточным — муж уверен, что запросы жены избыточны. Причины и внутреннее содержание конфликтов совпадают на всех социальных уровнях, будь то конфликты международные, межгрупповые или межличностные.

Современная конфликтология — хорошо развитая область социально-психологического знания, в которой предложены разнообразные **типологии деления конфликтов**. Эти типологии основываются на различных теоретических положениях и выбирают в качестве базового деления отдельные структурные составляющие конфликтов. Рассмотрим некоторые из них.

Конфликты по типу структуры взаимоотношений делятся на вертикальные и горизонтальные. В *горизонтальном конфликте* принимают участие сотрудники равного статуса, т.е. не подчиненные друг другу. *Вертикальные конфликты* охватывают сотрудников, находящихся в соподчиненном отношении. Если в ситуации задействованы и те, и другие отношения, такой конфликт можно считать смешанным. Для менеджера наибольшей сложностью в разрешении обладают вертикальные конфликты, так как он сам оказывается вовлеченным в конфликт и объективная оценка затруднена.

Разделение на *конструктивные* и *деструктивные* конфликты отражает направленность на созидание, изменение сложившейся ситуации с целью ее улучшения или тенденцию к разрушению, снятию причины противоречия. Результаты последствий деструктивных конфликтов, как правило, серьезнее из-за жесткого сценария их развития.

Разведение конфликтов по их *содержанию* формирует группу деловых и эмоциональных конфликтов. *Деловой конфликт* возникает из объективных причин, связанных с деятельностью индивидов. *Эмоциональный конфликт* строится на проблемах межличностных отношений. Целью делового конфликта является преодоление ситуации, тогда как эмоциональный может протекать хронически. Деловой конфликт имеет тенденцию перерасти в эмо-

циональный. Обратное движение — переход эмоционального конфликта в деловой — является перспективной возможностью преодоления конфликта.

По источнику конфликты делятся на возникшие в результате действия *объективных факторов социальной ситуации* и зарождающиеся в результате *столкновения субъективных проявлений* (потребностей, мотивов, установок, взглядов, поведения личностей или групп) с *объективными условиями* (тенденциями среды, общества в целом).

По степени значимости конфликты могут быть важны только для *отдельных личностей*, для групп, больших объединений людей и, в конце концов, для *общества в целом*.

Важным также является деление конфликтов по типу разрешения: *путем уничтожения одной из противоположных тенденций; с помощью изменения обеих противоположных тенденций, их модификации; благодаря переориентации одной из противостоящих тенденций.*

Конфликты различаются по форме выражения: *скрытые и открытые; вербальные, невербальные, деятельные* в зависимости от манеры общения.

По социальной формализации конфликты можно разделить на *официальные и неофициальные.*

По психологическому воздействию конфликты разделяют на развивающие — *утверждающие*, активизирующие всех участников конфликта, и *самоутверждающие*, активизирующие одну из сторон и подавляющие другую.

В зависимости от социального результата выделяют конфликты, оказывающие *тормозящее воздействие* на социальное развитие группы или личности и, наоборот, *способствующие развитию.*

В современной конфликтологии принята также условная типология, выделяющая три вида конфликтов в зависимости от уровня противоречий: социальные, внутриличностные и «зооконфликты». *Социальные конфликты* включают в себя межличностные конфликты, конфликты между личностью и группой, межгрупповые, конфликты между группой и социумом и конфликты между социумами. *Внутриличностные конфликты* объединяют группу противоречий между разнонаправленными желаниями, между желаниями и требованиями, между желаниями и возможностями, между разнонаправленными требованиями, между требованиями и ограничениями и другие противоречия. «Зооконфликты», построенные по аналогии с миром животных и биологическими факторами поведения, включают в себя территориальные конфликты, иерархические, ресурсные, за обладание особью другого пола.

Отдельно в психологии выделяют *конфликты ролей, исполняемых одной личностью*, и *конфликты между личностями* — ис-

полнителями несовместимых или противодействующих ролей. Конфликт ролей личности возникает на фоне социально значимых ожиданий со стороны «других». Социальный аспект внутриличностного конфликта ролей определяется множественностью отношений «Я» с другими и множественностью статусов «Я». Конфликт ролей возникает, как правило, в ситуации давления конкурирующих между собой социальных систем. Особенно обостряется противоречие, если принятые роли исходят от несовместимых референтных групп.

Для систематизации описания базовых исследований в области регулирования конфликтов можно опереться на работу Л. Понди, который объединил важнейшие подходы к изучению конфликтов в трех **концептуальных моделях**, описывающих большинство наблюдаемых в организациях конфликтов.

Первая концептуальная модель — конфликт переговоров — является характерной для сторон, соперничающих за распределение ресурсов. Чаще всего конфликты возникают в ситуациях, связанных с финансированием и менеджментом. Потенциальный конфликт между группами или членами групп определяется степенью расхождения между сложными вместе требованиями соперничающих сторон и доступными ресурсами. Попытки разрешить конфликт могут быть направлены либо на уменьшение требований, либо на увеличение объема доступных ресурсов. Переговоры вызывают достаточные сложности в достижении согласия и поиске компромисса между требованиями гибкости со стороны противоположающейся группы и требованиями жесткости со стороны собственной группы.

По мнению Дж. Майнера, все ситуации переговоров могут быть сведены к следующим основным вариантам: 1) дистрибутивные переговоры, типичные для ситуации очевидного противоречия целей и ценностей сторон; выигрыш одной стороны с очевидностью ведет к проигрышу другой; 2) интегративные переговоры, имеющие место, когда цели сторон хотя бы частично пересекаются и допустима обоюдная выгода; 3) «переструктурирование аттитюдов», характерное для случаев совместного принятия решения.

Второй концептуальной моделью является **бюрократический конфликт**, возникающий по вертикальной линии иерархии в организации, т. е. в отношениях руководства и подчиненных. Этот тип конфликтов считается первичным и одновременно критическим для организации. Специфической для этой модели является ситуация расхождения позиций менеджера и подчиненных в отношении сферы контроля и автономии. Бюрократические конфликты соответственно анализируются под двумя углами зрения: с позиции сотрудника и с позиции руководителя. С позиции сотрудника объективируется его стремление к максимальному личностному

проявлению, креативности, автономии и исследуются способности индивида к адаптации в организации. Попытки минимизации конфликтов строятся на расширении прав и возможностей сотрудника, уменьшении его зависимости. С позиции руководителя изучаются стиль управления, особенности лидерства и характер влияния менеджера на подчиненных.

Третья модель конфликта — это **системный конфликт**, характерный для противоречий, возникающих между функционально взаимосвязанными группами или лицами, находящимися на одной иерархической ступени. В этой модели на первый план выдвигается проблема координации и взаимозависимости. При этом цели и задачи групп могут существенно различаться. Дж. Марч и Г. Саймон описывают необходимое условие возникновения такого рода конфликта: противоречие между осознанной необходимостью принятия совместного решения и различиями в восприятии целей принимаемого решения или различий в интерпретации сопутствующей реальности.

Анализ природы конфликта позволяет выделить следующие уровни его развития.

Нервно-психический. Конфликт разворачивается преимущественно на физиологическом уровне. К этому уровню относятся психическое напряжение (неустойчивость или фиксированность), предневрозы, различного рода фрустрации, нарушения функций ВНД и другие состояния. Крайняя форма — психогенные заболевания.

Внутриличностный. Конфликт разворачивается на уровне несовместимых целей, противоборствующих мотивов, взаимоисключающих способов деятельности. Это многообразные социально-психологические явления, присущие человеку как личности и индивидуальности. Крайняя форма — распад личности.

Межличностный. Этот уровень составляют изменения коммуникаций, распределения ролей, состояние микро- и макросреды, в целом объединенные столкновением различных тенденций участников общения.

Социальный. Уровень взаимоотношения групп, личностей, содержащий объективно обусловленное социальное противоречие интересов.

Рассмотрим **основные причины возникновения конфликтов**.

В качестве первой и наиболее распространенной причины выступает ситуация, когда *люди преследуют свои эгоистические интересы в ущерб общественным*. Стратегия, выгодная индивиду, очень часто ведет к проигрышу коллектива. Проблема возникает в соотнесении личных и общественных интересов и выливается в конфликт: «Фирма не разорится, если я сделаю международный частный звонок с рабочего места»; «Если я куплю пистолет — это моя безопасность; если купят два соседа — это угроза обществу»; «Персонал не пострадает, если мы чуть сократим средства на меди-

цинское обслуживание»; «Пенсионеры справятся со сложной жизненной ситуацией, если мы определим пенсионный возраст на год позже». Дилемма личных и общественных интересов отражается и в так называемой «трагедии общинных выгонов» (по терминологии эколога Г. Хардина): «Леса не перестанут существовать, если я чуть подрублю ближайшую к моей “вилле” опушку»; «Если мы накрываем стол в складчину, то я должен съесть продуктов на сумму, превышающую мой личный вклад». Совместное использование ресурсов приводит к их неразумной эксплуатации. Дело, общее для всех, становится ничьим делом, разделенная ответственность перестает быть ответственностью. Все эти положения находят непосредственное отражение в бизнесе и практике управления.

Вторая причина, лежащая в основе конфликтов, состоит в том, что люди склонны объяснять свое собственное поведение ситуационными, внешними факторами: «Я снижаю затраты на медицинское обслуживание, так как это делают мои конкуренты, без этого я прогорю, а мои сотрудники останутся без работы». *Поведение других человек объясняется собственными установками и диспозициями*: «Он консервативен; я его уволил, потому что он все равно не способен измениться»; «Начальство всегда думает только о наживе, а мы, рабочие, — о благополучии страны». Участники конфликта, как правило, не осознают, что противоположная сторона совершает ту же ошибку, оценивая свое поведение как объективированное средой, а поведение противника — как целенаправленную позицию.

Третьей причиной, лежащей в основе конфликтов, является смена мотивов, каждый из которых требует реализации. Первоначальным мотивом может быть достижение прибыли, затем — стремление сократить расходы, потом — достичь социально значимого статуса и т.д. Каждый последующий мотив частично вступает в противоречие с предыдущим, а решение проблемы обычно видят в обвинении окружающих.

Четвертый вариант течения конфликтов имеет в своей основе восприятие справедливости как баланса между индивидуальными вложениями (времени, средств, усилий) и внешней отдачей, вознаграждением (заработной платой, оценкой, вниманием, статусом). Однако установить баланс достаточно сложно, на разные стороны весов воздействуют такие факторы, как переоценивание или недооценивание вкладов, оправдание существующего распределения доходов, социальное давление и уравниловка. Интересно, что чем более компетентным считает себя человек, тем сильнее его стремление к компенсации, ощущение, что он что-то недополучил, и, следовательно, вероятность возникновения конфликта возрастает.

Поборники восстановления баланса, те, которые считают себя обиженными, могут действовать на уровне мягких требований,

моральных воздействий или пытаться обманом вернуть себе компенсацию («Я считаю, что моя зарплата слишком мала, поэтому я имею право уйти на пару часов раньше»). Возможны даже попытки восстановить справедливость с помощью деструктивного воздействия (например, поджог офиса или другое откровенное вредительство). Конфликт возникает в первую очередь из-за критериев распределения, и здесь, несмотря на кажущуюся общую норму справедливости, возможны самые разные варианты: гарантированность минимального дохода; гарантированность максимальной пенсии; оплата труда и инициативы; оплата стажа и авторитета; «от каждого по способностям, каждому по потребностям»; «победитель забирает все». Какой критерий наиболее надежный, остается вопросом.

Одним из источников конфликтов является *соперничество*, культивируемое во многих организациях. Соперничество представляется как одно из средств повышения эффективности внутри группы в противовес сотрудничеству. Руководитель предполагает, что стремление каждого добиться наибольших результатов, выделиться среди других сотрудников повысит общий уровень работоспособности группы. Однако в большинстве случаев психологические механизмы срабатывают в противоположном направлении и вместо эффективной деятельности менеджер получает конкурентную борьбу. Соперничество влечет за собой агрессию, а конкуренция провоцирует вражду. Как показывают экспериментальные исследования, достаточно поместить нормального человека в ситуацию соревнования, как актуализируется агрессивное поведение. И чем сильнее противоборство, тем больше будет негативных проявлений, тем сильнее разрастется конфликт.

Усилия руководителя целесообразнее направить в сторону сплочения группы, формирования организованного взаимодействия — *сотрудничества*. Сотрудничеством называется систематическое объединение усилий для достижения общей цели. Чем выше степень объединения, тем интенсивнее сотрудничество. В группах и организациях можно выделить два основных пути достижения сотрудничества: коллаборация и координация. *Коллаборация* подразумевает, что члены группы разделяют общую ответственность за результаты своей работы. *Координация* же предполагает прочную взаимосвязь между работниками, выполняющими отдельные части какой-либо задачи. Поскольку коллаборация требует от группы большей зрелости, сплоченности и взаимного доверия, ее внедрение представляет для менеджера достаточно сложную задачу. Тем не менее руководители, стремящиеся совершенствовать групповую динамику, должны обращать внимание на оба способа сотрудничества.

В пользу сотрудничества, по сравнению с конкурирующими отношениями в общении, можно привести следующие аргументы:

– сотрудничество использует все преимущества синергетического эффекта, когда результат работы превосходит сумму затраченных каждым членом группы усилий;

– сотрудничество усиливает мотивацию достижений и продуктивность;

– при конкурирующих отношениях невозможно обеспечить эффективное распределение ресурсов (каждый «тянет одеяло на себя»);

– соперничество рождает в людях взаимную подозрительность и враждебность, разрушая синергетический эффект;

– соперничество редко имеет результатом высокое качество работы, так как добиваться качества и стремиться опередить конкурентов — разные ипостаси.

Хотя конфликт и представляет собой столкновение интересов и несовместимость целей, тем не менее главной проблемой является *видимая несовместимость*, т.е. искаженное, неправильное восприятие чужих целей и мотивов. Предубеждение в отношении других и тенденция к самооправданию формируют индивидуальную или групповую предрасположенность к определенным мнениям и информации. Искажение образа противника типично для ситуации конфликта и развивается по сценарию «зеркальности». Обе конфликтующие стороны приписывают друг другу одни и те же злонамеренные действия, оправдывая при этом собственные поступки. Наиболее яркий и глобальный пример такого конфликта — период «холодной войны» между СССР и США. Зеркальное восприятие реализуется в том, что, имея искаженные негативные представления о противной стороне, мы начинаем вести себя так, что противник вынужден предпринимать уже реальные отрицательные действия, тем самым оправдывая наши подозрения, и заколдованный круг замыкается. Таким образом, конкуренция, ограниченность ресурсов, ощущение несправедливости или смена мотивов с легкостью ведут к формированию искаженного образа соседа, начальника, президента, целой нации, вовлекая в очередной конфликт. Руководители достаточно часто сталкиваются со сложными управленческими ситуациями, когда полезная рекомендация воспринимается как негативный выпад или посягательство на достоинство. Часто источником этого служит отсутствие неформального общения, поверхностное представление подчиненных о руководителе и наоборот. Другой причиной может быть психологическая скованность подчиненного, который не может продемонстрировать менеджеру свои истинные качества, одновременно претендуя на их оценку.

Частным случаем конфликта является *нарушение межличностного общения*, причиной которого может быть неправильно построенные отношения «руководитель — подчиненный». Скажем, авторитарный стиль руководства подразумевает допустимость жест-

кой критики в адрес персонала; одновременно авторитарный менеджер защищает себя от конфликтной ситуации жесткой регламентацией дисциплины. Тем не менее конфликт вызревает в недрах организации и может вылиться самым непредсказуемым образом.

Источником конфликтов также может служить *нестабильность, неритмичность профессиональной деятельности или ошибки управления*. Неравномерность нагрузки и перенапряжение ведут к хроническому утомлению, снижению работоспособности и частым ошибкам. Нестабильность нагрузки формирует напряжение, сопровождающееся отрицательными эмоциями, которые находят свое выражение в межличностных конфликтах.

Ошибки управления, ведущие к возникновению конфликтов, часто возникают на небольших фирмах, которые создавались без ориентации на перспективу роста. Успешная деятельность ведет к развитию такой организации, спонтанному расширению персонала и хаотичному увеличению функций предприятия. В этом случае формируется расплывчатая система с дублированием обязанностей или недостаточным контролем ответственности, перепутанными информационными потоками. Неизбежным становится вертикальный конфликт с руководством организации.

Неверно построенная типология конфликтов, типология форм проявления конфликтов, а также стремление предотвратить конфликт с помощью разного рода манипуляций приводят к следующим ошибкам [9; 13]:

- стремление преодолеть конфликт без выяснения его истинных причин;
- формальное применение схем разрешения конфликтных ситуаций без учета типов конфликта и его особенностей в конкретной ситуации;
- запаздывание в принятии мер по урегулированию конфликтов;
- ставка на меры по уходу от конфликта или только дипломатические переговоры;
- ставка на карательные меры, силовое разрешение конфликта;
- попытка при помощи политической интриги умалчивать конфликт ради собственной сиюминутной выгоды, что неизбежно ведет к негативным социальным последствиям (в том числе и для самого инициатора интриги).

С точки зрения психологической выгоды ошибки последнего рода целенаправленно могут совершаться руководителями, предполагающими быстрый рост собственной карьеры, когда необходимо избежать конфликта в данный момент. Псевдосдерживание конфликта приведет к его эскалации, которая в разрушительной форме обнаружится позже, но менеджер к этому времени будет занимать уже другой пост. Таким образом, внутренняя ошибка ру-

ководителя заключается в стремлении проявить себя как лидер, у которого не бывает конфликтов в подразделении, вместо того, чтобы показать себя как руководителя, который умеет преодолевать конфликтные ситуации.

Менеджер должен иметь представление о признаках конфликтных ситуаций и способах их разрешения. Симптоматичными являются такие факты, как резкое снижение эффективности деятельности или изменение отношения к функциональным обязанностям; формализованная обстановка в группе; негативные высказывания или замкнутость, подавленность отдельных лиц. Признаками конфликтной ситуации выступают также отношения недоверия между руководством и подчиненными, предвзятые отношения или снисходительная позиция отдельных членов группы или руководства. Откровенным сигналом конфликта является унижение чувства достоинства членов группы. Скрытый сигнал — наличие в коллективе неформальных микрогрупп с отрицательной направленностью. Эти группы, как правило, объединены недовольством, определенными требованиями в отношении руководства или стремлением неформального лидера участвовать в реальных процессах управления. В последнем случае внутриличностный конфликт перерастает в межличностный и межгрупповой.

Каким образом можно **преодолеть конфликтные ситуации?**

Первый шаг в овладении методами управления конфликтом предполагает умение определять его причины. Обычно выделяют следующие основные категории причин конфликта: коммуникативные барьеры, особенности структуры организации, индивидуально-психологические факторы.

Коммуникативные барьеры возникают, если существуют различия в понимании и интерпретации смысла информации; недостатке или избытке информации; искажении информации (отбор, задержка, фильтрация информации).

Организационные причины конфликтов связаны с размером организации (с увеличением организации вероятность конфликтов возрастает); составом организации (его стабильностью); системой поощрений.

Индивидуально-психологические факторы включают черты личности (авторитарность, догматичность, низкая самооценка); удовлетворенность ролевых ожиданий; индивидуальные цели (несовпадение личных целей с целями организации). Каждый из факторов объединяет значительное число вариантов преодоления конфликтов, знание которых составляет психологическую базу по работе с конфликтными ситуациями.

Упрощенно существуют три основных способа урегулирования конфликтных ситуаций: победа одной стороны над другой; уступки обеих сторон — компромисс; интеграция — взаимный учет пожеланий обеих сторон.

Именно интеграция, как подчеркивает М. Фоллет, открывает принципиально новые возможности конфликта. В основе интеграции лежит понимание конфликтов как явлений, связанных с развитием организации, а их содержание рассматривается как критерий оценки организации.

Рассмотрим подробнее основные варианты преодоления конфликтных ситуаций.

1. В первую очередь конфликтные ситуации могут быть преодолены за счет *регулирования отношений и ограничения личных свобод*. Заключение групповых соглашений, трудовых договоров, принятие международных законов позволяют ограничивать индивидуальную свободу с целью защиты общественных интересов. Четкое регулирование отношений способствует разрешению многих управленческих конфликтов. Частыми причинами конфликтной ситуации являются недостатки организации управления, когда, скажем, одному подчиненному указания дают разные руководители (начальник цеха на промышленном предприятии получает распоряжения от десятка начальников). И проблема не в количестве распоряжений, а в их несогласованности. Ситуация выбора приоритетов исполнения распоряжений формирует напряжение, которое увеличивается в зависимости от авторитета каждого из руководителей. Требования сохраняются, спрос растет, назревает конфликт, организация страдает. Четко обозначенные права и обязанности, а также иерархия подчинения снимают подобного рода конфликты.

2. Вторым важным способом преодоления конфликтов является *общение*. Обсуждение проблемы и взаимных претензий позволяет лучше понять чужую и собственную позиции, тогда как глухая стена молчания и взаимное избегание контактов лишь обостряют противоречия. Открытое, демократичное обсуждение причин конфликта, сущности разногласий, взаимной ответственности снижает недоверие, усиливая тем самым стремление к сотрудничеству и взаимному согласию. Общение открывает возможность опоры на социальные нормы, апелляции к ценностям общего блага. В своей сути человек человеку может быть не только «волком», но при организации общения и «братом». Люди приносят личные жертвы ради своей группы и зачастую руководствуются альтруистическими мотивами. Изменяя характер взаимодействия в группе, менеджер может сделать сотрудничество более выгодным, чем соперничество. Тесный контакт людей или групп может помочь им лучше узнать друг друга, а знание исправляет те искаженные образы, которые возникли в результате конфронтации. Общение преодолевает конфликты и благодаря возможности ясно изложить собственную позицию. Продуктивное общение позволяет принять в расчет мнение каждого из участников группы, получить точную информацию о представлениях друг друга. Искрен-

ний обмен информацией формирует доверие. Как только, скажем, сотрудники и администрация убедятся, что их цели совместимы, что цель администрации (повышение производительности и прибыльности) не противоречит цели сотрудников (повышение оплаты труда и улучшение рабочего места), они могут выработать общую стратегию деятельности организации.

3. *Взаимодействие* является следующим шагом на пути к снижению конфликтов. Совместная деятельность, объединенная общей целью, порождает симпатию и сотрудничество. А с человеком, к которому испытываешь симпатию, гораздо труднее конфликтовать. Но если межличностные контакты строятся на основе неравного статуса, то успеха от них не жди. Неравные контакты формируют установки, которые еще больше закрепляют неравенство. Менеджер, стремящийся разрешить конфликт между двумя сотрудниками, способности и знания которых существенно разнятся, лишь усугубит проблему, предложив им общую деятельность. Более интеллектуальный сотрудник сможет лишней раз доказать свое превосходство и закрепить конфликтную ситуацию. Плодотворными будут только контакты, где индивиды не составляют друг другу конкуренцию.

Объединяющей силой является наличие общей цели, включающей в деятельность всех членов группы. Цель, требующая совместных усилий группы, сплачивает ее членов, не принимая во внимание существующие между ними различия. Совместные усилия становятся особенно эффективными (с точки зрения снижения противоречий), когда противоборствующие группы объединяются в одну, растворяющую их прошлые обиды. «Мы» объединяет в одно целое «нас» и «их».

Однако не все так гладко в объединяющем факторе. Если сотрудничество не ведет к успеху, то конфликт может разгореться с новой силой. Скажем, если совместная программа оптимизации сбыта продукции на новых рынках для отделов маркетинга и рекламы не привела к ожидаемым прибылям, каждый из отделов будет склонен обвинять другую сторону и конфликт выйдет на новый виток. Выход может быть найден в совместном обучении — повышении квалификации или решении новых производственных задач — по методу «мозаики», когда противоборствующие стороны обладают лишь частью знаний, необходимых для достижения общей цели, а другие составляющие «мозаики» они должны получить из рук своих «противников». Кооперация при обучении снимает конкуренцию.

4. *Сохранение взаимоотношений*. Основной целью преодоления конфликта является, по сути, сохранение взаимоотношений. Важным шагом становятся объективная оценка друг друга и предпринятые усилия для признания ценности и значимости своих взаимоотношений, даже при их нынешнем конфликтном состоянии.

Этот шаг одинаково пригоден для споров между работниками и администрацией, между поставщиками и потребителями, между матерью и детьми, между мужем и женой.

Для улаживания конфликта необходимо, чтобы все участники признали, что каждый из них ценен сам по себе как личность, что в позициях оппонентов могут быть свои достоинства, что каждого волнуют свои (иногда одинаковые) проблемы и что у каждого из них где-то глубоко внутри скрыто одно желание: уладить конфликт и сохранить взаимоотношения. Если это желание отсутствует, то нет реальной заинтересованности в улаживании конфликта. Конфликты, возникающие как противоречие потребностей, интересов и ценностных ориентаций, должны в перспективе преодолеваться за счет умения общаться и опоры на разум. Честность — идеальная основа для улаживания конфликта. Никакой конфликт не может быть преодолен, пока не будут «сняты маски», пока не проявятся истинные мотивы людей, а не их претензии. Естественно, что в конкретной ситуации иногда бывает трудно оставаться честным или вообще невозможно, но, по крайней мере, необходимо стремиться к искренности. Чтобы извлечь максимальную пользу из этого шага, важно быть готовым сделать все, чтобы стать самим собой, в том числе и обратиться за помощью к окружающим.

5. *Партиципация и кооптация* используются для управления конфликтными ситуациями. Под партиципацией понимается допуск рядовых членов организации к принятию решений путем организации их групповых встреч с представителями менеджмента. Кооптация означает привлечение наиболее активных или потенциально опасных представителей недовольных групп в состав администрации.

6. Преодоление конфликтных ситуаций может обеспечиваться *организационными мероприятиями*. Обеспечение менеджером дисциплины, порядка, четкой деятельности сохраняет целостность организации, ее устойчивость. Равномерная, продуманная загруженность сотрудников не оставляет времени на конфликты. Еще Ли Якокка, президент компании «Крайслер», говорил: «Когда секретари бездельничают — это явный признак того, что учреждение находится в состоянии загнивания...» [127]. К организационным мероприятиям относится и уменьшение количества членов группы. Чем меньше группа, тем более ответственно чувствует себя каждый ее участник. Именно в небольших объединениях возникает чувство «мы» и эффективное сотрудничество. Например, рациональное использование ресурсов, скорее, возможно в небольшой группе, чем в огромном коллективе.

7. Число конфликтов снижается под воздействием *активизации творческих процессов*. Повышение престижа и социальной значимости труда наряду с реализацией новых подходов повышает удов-

летворенность деятельностью и формирует чувство собственной компетентности.

8. Разрушительной для конфликтов является и *ситуация внешней угрозы*. Два противника объединяются перед лицом третьего, более сильного. Отдел рекламы и отдел сбыта перестают «тянуть на себя одеяло» доходов, когда возникает реальная опасность банкротства предприятия. Общий «враг» объединяет, руководители даже могут создавать иллюзорного внешнего «врага» в целях сплочения коллектива. Перенос энергии на внешнюю проблему служит разрядкой внутреннего напряжения.

9. В разрешении конфликтов эффективным является и *посредничество*. Нейтральное третье лицо помогает снизить напряжение, проанализировать проблему и выдвинуть рациональные предложения, которые позволят «сохранить лицо» обеим сторонам. Преимущества состоят в том, что информацию, исходящую от посредника, конфликтующие стороны воспринимают не искажая. Одновременно каждая из сторон может выдвинуть гипотетические предложения, проводя «разведку» на предмет преодоления конфликта. Непосредственно друг другу предложения не выдвигаются, страх быть отвергнутым снижает любую положительную активность, а приемлемые предложения реактивно недооцениваются. Именно менеджер часто берет на себя роль третейского судьи, если он не включен в конфликт как заинтересованная сторона. Опытный посредник может сформировать интегральное соглашение, которое будет объединять интересы обеих сторон в отличие от компромиссного соглашения, где конфликтующие стороны идут на взаимные уступки. Установка руководства на жесткое соблюдение графика рабочего времени и требование сотрудников об увеличении оплачиваемого отпуска при разумном посредничестве и адекватном информационном обмене могут быть объединены в интегральном решении увеличить производительность труда и выделить отпускные дни за счет экономии рабочего времени за год.

10. Эффективным приемом преодоления конфликтов является *метод объективизации конфликта*. Преодоление конфликта осуществляется в два этапа. На первом этапе оппоненты снимают эмоциональное напряжение, высказываясь о содержании конфликта, своем отношении друг к другу и оценивая происходящее. В преодолении конфликта обязательно должен участвовать третейский судья, контролирующий процесс и направляющий его в нужное русло. На втором этапе запрещаются все оценочные характеристики и обсуждение строится на беспристрастном анализе проблемы, выделении всех ее составляющих, очерчивании границ интересов. Конфликт переходит в русло деловой деятельности, что существенно снижает его остроту и позволяет найти приемлемые решения.

11. Еще одна стратегия преодоления конфликтов заключается в «*объявлении перемирия*» и постепенном движении в сторону взаимных уступок. Одна из сторон заявляет о своем стремлении снизить напряжение и готовности сделать конкретный (хотя, по сути, и незначительный) шаг, доказывающий желание преодолеть конфликт. Инициатор продолжает сохранять собственные интересы и оставляет противнику свободу в выборе ответных действий. Социальное давление требует взаимности и вынуждает противоположную сторону также пойти на незначительные изменения своей политики. Каждый раз конфликтующие стороны жертвуют немногим, но постепенно складывается картина доверия, открывающая возможности для более серьезных переговоров. Искаженные представления о противнике меняются под влиянием собственных позитивных шагов. Простейшая формула «услуга за услугу» является первым этапом на пути сотрудничества.

Стратегия взаимных уступок отличается от капитуляции, так как в случае отсутствия ответных шагов все остается на своих местах и инициатор продолжает блюсти свои интересы. По-настоящему выиграть конфликт сможет только тот, кто откажется от победы. Установка «победа любой ценой» — это позиция людей, которые все время находятся в состоянии борьбы, а жизнь проходит мимо. Когда дела принимают жесткий оборот и возникают проблемы и конфликты, люди с установкой «победа любой ценой» готовы «пробить головой стену», отстаивая свою позицию, они даже готовы «пойти на дно» и постараются захватить с собой столько людей, сколько смогут. Победа в конфликте невозможна по определению. В конфликтах не побеждают — их улаживают.

12. Снизить частоту конфликтов в организации позволяет *учет или устранение субъективных условий их возникновения*. Выявление детерминант предрасположенности личности к конфликтному поведению дает возможность предотвратить подобное поведение. Определенный отпечаток на особенности отношения сотрудника к различным организационным проблемам накладывает его возраст и пол. Так, для женщин характерна тенденция к большей частоте возникновения конфликтов, связанных с их личными потребностями, такими, как материальные поощрения, временной режим, отпуска и др. Мужчины в большей степени предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью, т. е. с вопросами организации труда, содержанием непосредственных обязанностей и др. По мере увеличения возраста сотрудника большая часть конфликтов возникает на фоне проблем, связанных с целевыми характеристиками деятельности. При этом число конфликтов адаптационного характера (нарушение трудовой дисциплины, несоответствие требованиям и др.) существенно сокращается.

13. И наконец, возможен кардинальный прием «взрыва» конфликта, который должен использоваться крайне осторожно и профессионально, только при условии зрелости коллектива и некоторой доли юмора участников процесса. Метод заключается в формировании всеобщего возмущения и осуждения противоборства, т.е. вынесении конфликта на общественный суд. Подводные камни «взрыва» конфликта могут вовлечь в него еще больше людей и расширить его рамки. Личное достоинство участников при этом не должно пострадать.

Однако конфликт — это не просто различия в позициях. Эти различия, лишённые эмоциональной окраски, редко воспринимаются как конфликт, скорее, они становятся просто предметом для обсуждения, разговора. Наряду с объективными причинами важное место занимают и эмоциональные. Поэтому необходимо принимать во внимание *эмоциональные источники конфликта*, которые можно представить в виде следующих групп факторов:

- эмоции, связанные с потребностью контролировать людей, влиять на них, добиваться желаемого социального статуса;
- эмоции, связанные с потребностью получать одобрение со стороны других людей, принадлежать к значимой для себя группе;
- эмоции, связанные с потребностью справедливости, со стремлением к равенству и честности во взаимоотношениях;
- эмоции, связанные с самоидентификацией — с потребностью в автономности, самореализации, позитивном «образе — Я».

Эмоциональные, субъективные источники конфликта распознать труднее, чем объективные. Особенно это характерно для делового общения, где принято обмениваться аргументами и практически исключается возможность говорить о своих потребностях в самореализации, власти, автономности и т.д. Организационные нормы обычно не предполагают самораскрытия в плане внутренних мотивов поведения и потребностей. Эти нормы настолько глубоко укоренились, что порой мы сами даже не осознаём эмоциональные источники как личностных, так и межличностных конфликтов. В силу этого бывает трудно распознать переживаемые эмоции и ясно описать их. Тем не менее наши основные потребности всегда остаются с нами, и разрешение конфликта достигается осознанием его эмоциональных источников и обсуждением их.

Большинство исследователей разделяют мнение, что в понятие конфликта включаются как актуальные действия, так и различные формы скрытых психологических противоречий. В ситуации конфликта действия и цели участников оказываются взаимно препятствующими. В ситуации сотрудничества, напротив, цели и действия можно определить как взаимно способствующие.

Социально-психологическое содержание конфликтов М. Дойч определяет рядом положений. Во-первых, каждый участник конф-

ликта отвечает другому, исходя из своих представлений и своих восприятий другого, окружающей среды и ситуации, хотя они и не всегда могут соответствовать действительности. Во-вторых, конфликт не только возникает на основании определенных мотивов, но и служит источником новых мотивов, изменяя старые. В-третьих, для понимания динамики конфликтных отношений необходимо их рассматривать в широком социальном контексте.

В целом при разрешении конфликтов менеджер должен оценивать следующие параметры:

- истинные цели конфликтующих сторон;
- формальный повод, послуживший началом конфликта;
- степень эмоциональной включенности в конфликт;
- степень осознанности конфликта (когда возникшее противоречие воспринимается как угроза, конфликт становится осознанным);
- динамику процесса (как далеко зашла проблема);
- индивидуальные особенности участников конфликта.

Кроме того, полезно определить в коллективе инициаторов конфликта. Как правило, это одни и те же люди. Анализ психологического климата предприятий показывает, что 90 % сотрудников настроены на упорядоченную, равномерную деятельность в рамках имеющихся требований и традиций, а 10 % находят все новую почву для противоречий.

Диапазон действий этих 10 % может варьироваться от подтасовки фактов и умалчивания информации до открыто конфликтного выступления. В современной конфликтологии считается, что скрытый конфликт гораздо разрушительнее открытой конфронтации.

Предупреждение конфликтов не всегда возможно. Существует три основных варианта *действий в конфликтной ситуации*: уход от конфликта, переговоры, открытая форма конфликта.

Уход от конфликтной ситуации имеет смысл, если один из оппонентов оценивает силы как неравные и не считает возможным изменение собственной позиции. В этом случае разрешением конфликта будет его распад за счет ухода одной из сторон (увольнение или переход в другое подразделение).

Если ресурсы обеих сторон оцениваются как приблизительно равные, а конфликт не приобрел резко эмоциональной окраски, выход состоит во *взаимных уступках*, которые способны удовлетворить противника. Переговорное решение конфликта возможно, если участники по своим личным особенностям не стремятся к обострению проблемы.

Конфликт выливается в *открытое противоборство* в том случае, когда каждый из противников оценивает собственные ресурсы как значительные, видит резервные возможности и считает свою позицию усиливающейся (с точки зрения динамики роста).

Серьезным фактором является степень эмоциональной вовлеченности противников в конфликт. В этом случае формируется стремление достичь максимума, что и реализуется в следующих действиях:

♦ *тактика демонстрации силы* — стремление показать всю мощь собственных ресурсов, чтобы заставить оппонента выйти из конфликта, оценив собственные ресурсы как более слабые; однако оппонент может попытаться мобилизовать имеющиеся ресурсы или искать дополнительные. Тактика демонстрации силы может предьявляться непосредственным «поигрыванием мускулов» или преподноситься в форме «доброжелательного совета» покровительствующего старшего, сильного товарища;

♦ *тактика принуждения* — ставит противоборствующую сторону в жесткие рамки, не позволяющие активизировать ресурсы и мобилизовывать дополнительные возможности. Принуждение возможно, только если инициатор обладает достаточными собственными ресурсами и хочет выиграть время для их использования. Этой тактике сопутствуют прием занижения статуса противника, акцент на личности и эмоциональная включенность в конфликт;

♦ *тактика паузы* — «если сделал паузу, держи ее, сколько сможешь». Позиция выжидания, отсутствие практических действий создают ситуацию неопределенности и напряжения, вынуждающую противника совершать шаги наобум, с большой вероятностью допустить ошибку. Тактическая пауза может сопровождаться скрытыми маневрами дезинформации;

♦ *тактика риска* — серия максимально быстрых и эффективных действий, рассчитанных на неожиданность. Натиск и дефицит времени заставляют оппонента принимать скоропалительные решения, оборачивающиеся ошибкой. Чаще всего тактика риска применяется стороной, имеющей меньший запас ресурсов.

При решении конфликтов полезно знать о тех *личностных характеристиках*, которые вызывают сложности в управлении подчиненными. Большинство менеджеров выделяют примерно один круг черт, которыми обладают «трудновоспитуемые» подчиненные.

Условно эти характеристики можно разделить на три группы, каждая из которых связана 1) с *общением* (для взаимоотношений, поведения характерны раздражительность, «вызов», даже ожесточенность, или равнодушие, или безнравственность); 2) *внутриличностными особенностями* (личность отличают повышенная эмоциональность и самоуверенность, запуганность и низкая самооценка, оборонительная позиция в отношении любого воздействия); 3) *профессией* (характерны интеллектуальная ограниченность, всевозможные уловки уклонения от работы, лень).

Большинство других «проблемных зон», с точки зрения менеджеров, решаемы и подвержены положительному воздействию.

В одном из исследований (Н. В. Гришина [23]) была предпринята попытка изучения личностных особенностей работников, определяющих их субъективную предрасположенность к конфликтному поведению. Сравнение проводилось между двумя группами сотрудников: с выраженной склонностью к конфликтному поведению и, напротив, с высокой степенью адаптации к системе отношений производственного коллектива. В результате оказалось, что индивидуально-психологические факторы, характеризующие некоторые личностные особенности индивидов, не являются приоритетными. Гораздо большее влияние оказывают такие факторы, как система внутrigрупповых связей, степень включенности человека в деятельность и система межличностных отношений.

Одной из самых простых и очевидных причин конфликтов являются ошибки менеджера в оценке труда сотрудников. Тем не менее ошибка такого рода является самой распространенной и требует особого внимания.

Типичные ошибки недооценки деятельности сотрудников сводятся к следующим:

- менеджер переносит собственное отрицательное отношение к личности сотрудника на его деловые качества;
- сотрудник не обладает навыками представить свою деятельность в наиболее выгодном свете, а менеджер не способен увидеть и оценить личные достижения работника;
- сложившаяся ранее отрицательная репутация сотрудника влияет на последующую негативную оценку его труда менеджером независимо от реального вклада;
- внешнее повышение требований к деятельности, которое не было разъяснено персоналу (возможны варианты завышения требований с целью последующего наказания сотрудника).

В практике нередки случаи и переоценки деятельности отдельных сотрудников. Чаще всего ошибки подобного рода возникают по следующим причинам:

- неформальное общение и возникновение дружеских отношений, личных симпатий (менеджер распространяет оценку личностных качеств сотрудника на его деловые качества);
- неадекватные критерии оценки, ориентация на внешние или второстепенные признаки (менеджер не всегда за саморекламой сотрудника может разглядеть его реальный вклад в дело);
- собственные установки менеджера (руководитель может стремиться создать имидж «доброего» начальника и использовать популистские меры);
- ранее созданная положительная репутация влияет на последующую оценку труда сотрудника независимо от реального вклада (менеджер может воспринимать предыдущую высокую репутацию как гарантию высокой оценки);

– относительность оценки (труд оценивается не по абсолютно-му вкладу, а по контрасту с другими коллегами, работающими хуже, или относительно предыдущего сотрудника, занимавшего эту должность).

Контрольные вопросы и задания

1. Охарактеризуйте основные формы взаимодействия людей в организации. Дайте развернутое определение понятию «конфликт».

2. Проанализируйте различные подходы к типологии конфликтов. Выделите основные концептуальные модели регулирования конфликтов.

3. Сформулируйте основные причины возникновения конфликтов, проиллюстрируйте их конкретными примерами.

4. Проанализируйте разработанные в психологии способы преодоления конфликтных ситуаций.

5. Выделите положительные и отрицательные последствия конфликтов и сравните их.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Тест «Как ориентировано ваше поведение в конфликте?»

Инструкция. Для всех пятнадцати пунктов отметьте, как часто вы используете указанное поведение. Варианты ответов колеблются в баллах от полного несогласия с утверждением (1 балл) до абсолютного согласия (5 баллов).

	Никогда	Всегда
1. В споре с коллегами я стремлюсь показать преимущества своей позиции.	1	2 3 4 5
2. Я веду переговоры с целью достичь компромисса.	1	2 3 4 5
3. Я стремлюсь оправдать ожидания коллег.	1	2 3 4 5
4. Я стараюсь исследовать проблему вместе с коллегами и найти приемлемое для всех решение.	1	2 3 4 5
5. Я настойчиво отстаиваю свою позицию.	1	2 3 4 5
6. Я пытаюсь избежать быть втянутым в неприятности, без нужды не обостряю отношения.	1	2 3 4 5
7. Я твердо придерживаюсь своей линии в решении проблемы.	1	2 3 4 5
8. Я в чем-то уступаю, но в чем-то твердо настаиваю при решении проблемы.	1	2 3 4 5
9. Я обмениваюсь достоверной и полной информацией с коллегами в решении проблем.	1	2 3 4 5
10. Я избегаю открытых дискуссий по поводу разногласий.	1	2 3 4 5
11. Я приспосабливаюсь к требованиям и желаниям коллег.	1	2 3 4 5

12. Я стремлюсь сделать наши точки зрения открытыми, с тем чтобы мы вместе пришли к нужному решению. 1 2 3 4 5
13. Я предлагаю выбирать среднюю позицию для преодоления разногласий. 1 2 3 4 5
14. Обычно я соглашаюсь с предложениями коллег. 1 2 3 4 5
15. Я стараюсь держать несогласие с коллегами при себе, чтобы избежать сильного проявления эмоций. 1 2 3 4 5

Ключ к опроснику. Следующие основные стили поведения характерны в конфликтной ситуации, если вы высоко оцениваете свое поведение по указанным номерам ответов.

Сотрудничество	—	4	9	12
Приспособление	—	3	11	14
Соперничество	—	1	5	7
Избегание	—	6	10	15
Компромисс	—	2	8	13

Задание. Проанализируйте реальные конфликтные ситуации и предложенные способы их регулирования [100].

Оцените каждый из способов.

Попробуйте разработать свои варианты, основанные на знаниях, полученных после изучения данного параграфа.

1-я ситуация. Стиль нового руководителя сталкивается со стилем работы коллектива, сложившимся до него.

Варианты: а) общее неприятие коллективом нового стиля работы; б) неприятие нового стиля работы отдельными членами коллектива или подгруппами, активом или оппозицией в прошлом.

Способы регулирования:

1) изучить сложившиеся ранее взаимоотношения в коллективе, характер прежнего стиля руководства, его приверженцев и противников;

2) проводить избирательную преемственность в стиле руководства; поддержка положительного, прогрессивного и критика отрицательного, косного.

2-я ситуация. Непонимание или нежелание достичь согласия в деловых и личных взаимоотношениях по вертикали и горизонтали из-за значительной разницы в возрасте.

Способы регулирования:

1) выбор руководителей с учетом возрастного состава коллектива;

2) развитие деловых и личных контактов между лицами разного возраста и формирование традиций коллектива.

3-я ситуация. Личная отчужденность руководителя от коллектива или от его авторитетов и неофициальных лидеров.

Способы регулирования:

1) сближение на официальном и неофициальном уровнях деловых и личных лидеров и авторитетов;

2) воспитание личных качеств, форм общения руководителя, способствующих росту его социально-психологического статуса в коллективе.

4-я ситуация. Чувство ущемленности подчиненного и его притязания на роль руководителя при близости их функций, например управляющий и его заместитель.

Способы регулирования:

1) четкое разграничение вышестоящим руководителем, органом их функций и сообщение об этих функциях, правах и обязанностях как самим руководителям, так и их подчиненным;

2) предотвращение распада коллектива на конфликтующие подгруппы ввиду разногласий между руководителями, своевременное обсуждение в коллективе назревающих конфликтов.

4.2. Сопротивление изменениям

Нет ничего труднее, опаснее и неопределеннее, чем руководить введением нового порядка вещей, потому что у каждого нововведения есть ярые враги, которым хорошо жилось по-старому, и вялые сторонники, которые не уверены, смогут ли они жить по-новому.

Н. Макиавелли

В Древнем Китае врагам желали в будущих воплощениях после реинкарнации жить в эпоху больших перемен.

Теоретико-эмпирические исследования психологии труда привели к появлению двух фундаментальных положений. Во-первых, в любой организации существует общая функционирующая система — *социотехническая*. Во-вторых, эта система является *открытой*, т. е. чтобы работать и развиваться, она должна поддерживать связь с внешней средой. Эти положения отражают основные виды взаимосвязей в организации: между «социальным» и «техническим» и между «системой» и «средой». Продуктивность деятельности организации находится в зависимости от соответствия этих взаимосвязей друг другу. Главная проблема заключается в том, чтобы структурировать все независимые и взаимосвязанные переменные в единую систему. Оптимально социотехническая система функционирует тогда, когда удовлетворяются требования и технической системы (к параметрам производственных задач), и социальной (социально-психологические потребности).

Реструктурирование производственного процесса, исходя из этих положений, начинается с понимания роли каждого компонента системы и их взаимосвязи друг с другом. Это может потребовать изменений в технологии и затронуть социальные параметры системы. Процесс реструктурирования и инноваций часто выходит за пределы рабочей системы и вносит изменения в такие взаимосвязанные организационные структуры, как управляющая система, система поддержки и контроля.

Существование любой организации описывается парадоксальной ситуацией: с одной стороны, если не происходит изменений, если организация не развивается, то она изживает самое себя, с другой стороны, структура организации постоянно сопротивляется любым изменениям и нововведениям, которые необходимы для выживания. Практически ни одно нововведение не проходит гладко; каким бы прогрессивным оно ни было, всегда находятся факторы, противостоящие ему. Это отражает старый конфликт между человеческим стремлением к постоянству и к поиску нового опыта одновременно.

Какие бы ни возникали препятствия к изменениям — в форме давней традиции пассивности, отказа сильного руководителя, неспособности действовать или нежелания брать на себя ответственность, лидеры изменений должны умело бороться с сопротивлением.

Организация является открытой системой и потому, с одной стороны, испытывает влияния в направлении изменения, а с другой — обладает достаточными компенсаторными возможностями, чтобы минимизировать эти воздействия. Тенденция к изменениям и общая жизненная необходимость в гибкости и подвижности организации постоянно находят противодействие в лице большей части персонала, да и организации как структуры в целом. Организация стремится сохранить статус-кво. Стремление к гомеостазу осуществляется следующими основными способами:

- компенсацией внешних воздействий, их поглощением за счет незначительных внутренних колебаний;

- сопротивлением, равным оказываемому давлению, т.е. пропорциональным усилением тенденций, обратных требуемым изменениям;

- консерватизмом, т.е. стремлением организации максимально сократить контакты со средой, развиваться по пути самодостаточности.

При таких позициях организация неизбежно сталкивается либо с достаточно сильными изменениями, которые деструктивно преодолевают имеющееся сопротивление, либо с «противником» — конкурентом, который может быть сильнее, энергичнее, восприимчивее к изменениям. Ярким примером могут служить изменения, произошедшие в 90-х годах XX в. в России, в научно-исследовательских институтах самого разного профиля. Привыкшие к гособеспечению и постоянному притоку квалифицированных кадров, НИИ столкнулись со значительными изменениями в среде — экономическими и политическими. Каждое из учреждений отреагировало на эти изменения по-разному. Часть пошла по пути сопротивления изменениям в попытке еще больше закрыться от реальности, в стремлении сохранить свой статус-кво. Эти НИИ в большей своей части были сметены назрев-

шими изменениями и либо полностью разорились, либо частично поддерживают свое существование за счет аренды принадлежащих им помещений. Другая группа предприятий переориентировалась на иные разработки, найдя себе новую нишу, например в зарубежных заказах.

Существуют многообразные производственные ситуации, требующие внесения изменений. Тем не менее все они могут быть описаны минимальной совокупностью качеств саморегуляции, при наличии которых можно говорить об автономности группы и ее высокой способности к изменениям:

- группа имеет четко определенные и легко измеряемые входные (потребление) и выходные (количество и качество продукции) параметры;
- группа обладает функциями, необходимыми для контроля, поддержания и адаптации производственного процесса;
- группа самостоятельно отвечает за весь производственный процесс, регулируя отношения внутри себя;
- члены группы совместно заинтересованы в оптимизации функционирования всей системы, а не отдают предпочтение отдельным функциям.

При соблюдении этих условий группа представляет собой гармоничную социотехническую систему, способную успешно справляться с внутренними и внешними экстремальными состояниями.

Социально-психологическое реформирование организации может быть реализовано в двух альтернативных вариантах. *Первый вариант* переструктурирования социотехнической системы осуществляется внешними консультантами (психологически ориентированными). Главным направлением усилий в этом случае становятся роль индивидов и производственных групп, использование психологических теорий, объяснение сотрудникам их потребностей и способов организации труда, аккумулированных на удовлетворение этих потребностей. *Второй вариант* делает акцент на использовании таких стратегий, цель которых — помочь людям самим решать свои первоочередные проблемы на основе собственного выбора. Планируемые изменения направлены не на конкретные проблемы, а на перспективы роста и цели развития.

Существенные трудности заключаются в том, что решения о необходимости изменений, как правило, принимаются без анализа сопутствующего сопротивления. Когда волна недовольства замедляет или вовсе останавливает нововведения, постфактум принимаемые решения направляются не на причины сопротивления, а на сам процесс. Эта политика приносит дополнительные расходы, не учтенные при планировании изменений, и снижает эффективность нововведений.

Сопrotивление влечет за собой целый ряд негативных последствий, как то: непредусмотренные материальные затраты, временные задержки, нестабильность деятельности организации и др. Сопrotивление может проявляться в промедлении с началом процесса изменений, задержках в процессе осуществления изменений (при этом увеличиваются издержки) или в открытых действиях сотрудников, направленных против изменений. Уже после начала изменений, как правило, обнаруживается разрыв между предполагаемыми и реальными показателями деятельности компании, что служит новым толчком к усилению сопротивления и откату назад.

В практике реального менеджмента необходимость изменений зачастую бывает очевидна, но изменения тем не менее не происходят. С точки зрения научных знаний эффективным может быть лишь **целостное изменение системы**, а не улучшение ее отдельных элементов. Формула, определяющая целостное изменение системы, включает следующие элементы: суммарный уровень тревоги, привлекательность и ясность образа будущего, определенность первого шага. Эти элементы являются движущими силами изменений, которые противостоят общему сопротивлению системы.

Суммарный уровень тревоги. Чем выше уровень тревоги, тем больше готовность к изменениям в организации. Тревога соответствует ощущению опасности и заставляет искать выход из создавшейся угрожающей ситуации. Это состояние позволяет преодолевать инерцию системы, мобилизует личность к индивидуальным изменениям и изменениям всей организации. Однако чем выше неопределенность ситуации, тем сильнее страх перед изменениями, перед будущим, а страх повышает сопротивление изменениям.

Привлекательность и ясность образа будущего. Чем понятнее, определеннее выглядит перспектива будущих изменений, чем яснее просчитаны их последствия, тем более осознанно будут они происходить, снижая сопротивление. Результаты изменений должны быть максимально конкретизированы не только для руководства (что позволяет осуществлять контроль над изменениями), но и для рядовых членов (что способствует снижению сопротивления). В самом простом варианте ясность программы изменений задается ответами на два вопроса: *зачем* и *как*? На вопрос *зачем* предполагается ответ о конечных результатах изменений, о том, что ждет организацию в конце стратегического пути, какова миссия предприятия. Ответ на этот вопрос должен содержать информацию и обо всех структурных изменениях организации и изменениях ее взаимоотношений со средой. Ответ на вопрос *как* составляет третью часть формулы изменений.

Определенность первого шага включает поэтапный план планируемых изменений, оценку необходимых ресурсов, технологию

движения организации, оценку рисков и вариативный прогноз изменений. Действия менеджера по обсуждению с персоналом предстоящих изменений в открытой, демократичной форме активизируют организацию как живую единицу, объединяя коллектив и повышая потребность в изменениях.

Анализ процесса реформирования в организациях показывает, что **плодотворные изменения** возможны, только когда преодолевается внутреннее сопротивление руководителя, сопротивление сотрудников и сопротивление системы.

Прежде всего, рассмотрим **внутреннее сопротивление руководителя**. Читая эту книгу, можно согласиться со многими положениями, но про себя добавить: «Все здорово, но это не для нас, у нас своя специфика» — или: «Нам надо работать и получать реальную прибыль, а не разводить демагогию». Вот здесь и включается внутреннее сопротивление руководителя изменениям. А если сопротивление не может преодолеть тот, кто у руля, как же он может заставить других идти в нужном направлении? Каждому человеку чрезвычайно сложно отказаться от того стиля деятельности, которого он придерживается, — это синица в руках, которая пусть уже и не поет, но улететь не может. Чтобы схватить журавля, надо отпустить синицу, расстаться с чем-то, чтобы завоевать новое. Перемены возможны, только если человек внутренне готов к ним. На перемены должен прежде всего настроиться руководитель, тогда он сможет увлечь остальных, помочь им осознать необходимость изменений. Освоение нового стиля деятельности или нового приема руководства, новых сфер приложения энергии неизбежно связано с периодом сомнений, неуверенности, неумелости. Но для тех, кто преодолел сопротивление, открываются новые горизонты реальных прибылей и достижений. Конечно, как правило, изменения в среде не являются катастрофическими, речь идет о небольших, регулярных изменениях. Но способность менеджера улавливать эти изменения и обеспечивает предприятию возможность оставаться на плаву.

Психологический анализ показывает, что менеджер сопротивляется изменениям в следующих ситуациях:

- когда не уверен в результате предпринимаемых изменений;
- когда предполагает, что предстоящие изменения снизят его статус, или сократят долю в доходах организации, или ослабят влияние на принятие решений;
- когда не уверен в собственной способности справиться с предстоящими изменениями или не готов к обучению и освоению новых видов деятельности;
- когда должен принять на себя ответственность и быть готовым к риску, связанному с изменениями;
- когда боится «потерять лицо» или считает, что изменения потенциально подрывают его репутацию.

Кадровые работники, управляющие организацией, на определенном этапе своей карьеры начинают ориентироваться не на благосостояние компании, а на сохранение собственной должности. В результате острая необходимость в радикальных изменениях может затушевываться сверху, когда высшее руководство убеждает, что необходимость изменений не столь серьезна.

К управленческим помехам относятся также неправильно организованная подача заданий, личные желания, которые могут перерасти во внутрифирменные конфликты и другие формы сопротивления.

В идеале руководитель управляет организацией, задачи изменений в которой продиктованы не преодолением бедственного положения, а защитой доминирующего положения в отрасли. Это непросто, но организации, которые не могут мобилироваться на такое поведение, фактически, по выражению Н. Тичи и М. Деванна [103], «играют в “русскую рулетку”, и когда-нибудь для них наступит день смертельного выстрела, а не очередной осечки».

Другим источником сопротивления является *персонал организации, поведение сотрудников*. Внести изменения в поведение человека можно принципиально разными способами. Первый способ заключается в постепенном, планомерном воздействии на внутренние убеждения личности. Обмен мнениями, обсуждения, рациональные примеры, увещевания ведут к переоценке ценностей и формированию внутренних предпосылок для изменения поведения. Второй способ быстрее, проще, но значительно болезненнее. Руководитель резко меняет последствия поведения, чтобы всем подчиненным неизбежно пришлось изменить собственное поведение. Скажем, руководитель может взять курс на соблюдение режима работы и повышение производительности за счет выработки всего рабочего времени. Используя первый способ, менеджер может обсудить в группе, сколько времени тратится на опоздания, перекуры и другие простои; как важно для организации, чтобы сотрудники сами были заинтересованы в бесперебойной работе; каким огромным оказывается суммарный ущерб от незначительных опозданий каждого из сотрудников. Можно просчитать потенциальную прибыль и поощрить пунктуальных членов команды. Противоположным вариантом будет введение жесткого режима контроля прихода—ухода и установление материальных штрафных санкций в случае опоздания и поощрительных санкций в случае четкого соблюдения режима труда. Но жесткие меры, как правило, ведут к такой же ответной реакции и одновременно со «звонком» к окончанию работы тут же «испарится» вся команда.

Причины, по которым *организации сталкиваются с сопротивлением*, могут быть рассмотрены по предложенной в зарубежной психологии схеме «технология — политика — культура».

Технические причины сопротивления изменениям:

- привычки и инерция (люди, которые делали что-то одним способом, с трудом меняют свое поведение);
- страх перед неизвестным или сложность предсказуемости развития организации;
- снижающиеся издержки (незначительный прогресс при старом способе ведения дел воздействует успокоительно).

Политические причины сопротивления изменениям:

- угроза влиятельным коалициям;
- принятие решений по принципу нулевой суммы из-за ограниченности ресурсов (управляющие призывают к большей производительности и инновационной активности с меньшими издержками и накладными расходами);
- обвинение лидеров в прошлых ошибках, просчетах (руководителям следует критически отнестись к своим прежним решениям и признать ответственность за неудачи).

Культурологические причины сопротивления изменениям:

- культурные фильтры на пути селективного восприятия (люди воспринимают возможное через ценности конкретной организационной культуры);
- возврат к старым добрым временам (мы чувствуем бóльшую безопасность, возвращаясь к прошлому);
- отсутствие условий в организации для изменений (процветающий конформизм снижает восприимчивость к изменениям).

Наиболее способны к внедрению изменений *творческие организации*. Для них характерны восприимчивость к новым идеям, терпимость к «странностям», свобода выбора проблем и направлений исследования. В плодотворно изменяющихся организациях развита система стимулов для творчества. Важной чертой является также терпимость по отношению к «инакомыслящим», возможность работать индивидуально, а не только в группе. Творческая личность продуцирует идеи, несущие определенный вызов и коллегам, и руководителю. Тем не менее творческая личность не должна быть изолирована, эффективные связи с остальными членами группы должны сохраняться. Известно, что положительное отношение к изменениям и реорганизации характерно в первую очередь для людей, обладающих такими психологическими качествами, как высокая креативность и гибкость мышления; интернальность и активность личности в достижении своих целей.

Сопротивлением необходимо управлять. В психологии выделяют четыре основных **метода внесения изменений**: принудительный, управляемый, поэтапный, кризисный.

Метод принудительных мер. Когда сопротивление преодолевается с помощью власти менеджеров высшего звена, использование этого метода, как показывает опыт, обходится слишком до-

рого и с точки зрения материальных затрат, и с точки зрения социальных потрясений. К применению насильственных методов внедрения изменений приводят ошибки менеджмента. Однако в условиях крайнего дефицита времени принудительный метод может оправдывать себя. Результат достигается быстро, но руководителям приходится преодолевать максимально возможное сопротивление.

К ошибкам менеджмента, которые влекут за собой необходимость применения принудительного метода, относятся:

- недостаточная концентрация власти, необходимой для внедрения изменений и контроля над ходом их закрепления;
- отсутствие адекватных воздействий на основные источники сопротивления изменениям;
- отсутствие анализа источников сопротивления;
- ослабление внимания после продуктивного начала изменений;
- отсутствие сопутствующих изменений, которые могут выражаться во введении новых мощностей, развитии новых способностей.

Управляемый метод. Политика изменений станет эффективнее, если менеджер проведет анализ потенциальных источников сопротивления и определит рычаги воздействия на группы или сотрудников, склонных оказывать психологическое сопротивление изменениям. Не менее важным шагом является анализ источников поддержки изменений, выделение тех групп или отдельных сотрудников, на которых менеджер может опираться, проводя политику изменений. Планируя изменения или реорганизацию, менеджер должен максимально сконцентрировать в своих руках полномочия, которые могут быть гарантом реализации задуманной реформы. Эта психологическая подготовка изменений послужит надежной опорой. Планирование изменений предусматривает детальную проработку процесса трансформаций, распределение обязанностей, ресурсов и способов проведения реформ. Планирование обязательно включает в себя этапы изменений с выделением промежуточных результатов на каждом из этапов. Ожидаемые изменения должны иметь четкое описание. После начала реформирования контроль за ходом его воплощения должен сохраняться, пока изменения не дадут реальных плодов и не займут свое место в привычной каждодневной деятельности. Управляемые изменения возможны в случае наличия достаточного времени для анализа, подготовки почвы и переориентации сотрудников. Эффективные глобальные изменения компенсируют управленческую сложность этого метода.

Поэтапный метод. Если власть менеджера ограничена, недостаточна для серьезных, глобальных изменений, перемены можно вносить порциями, на основе компромисса, снижая тем са-

мым сопротивление в каждый отдельный момент времени. В этом случае нововведения будут растянуты во времени, но эффективность их по-прежнему зависит от руководства сверху, от контроля и инициативы менеджера. Девизом этого подхода служат слова: «Москва не сразу строилась». Однако медленные темпы изменений не всегда отвечают запросам компании.

Кризисный метод. Противоположным вариантом являются перемены, вносимые в кризисной ситуации. В случае возникновения угрозы выживания компании изменения должны осуществляться немедленно и в полном объеме. Если кризис осознается всеми сотрудниками, то сопротивление немедленно падает и экстремальная ситуация служит объединяющим фактором. Задача менеджера — избежать скоропалительных решений относительно необходимых изменений в ситуации крайнего лимита времени. Стоит учитывать, что сопротивление может вернуться, как только кризис будет преодолен; менеджер, не предаваясь иллюзиям на этот счет, должен непрерывно сохранять контроль за изменениями. Если же угроза выживанию компании осознается только руководителями, их задача — попытаться убедить сотрудников подготовиться к преобразованиям в любом случае или сымитировать кризис до его наступления, развернув борьбу с «мнимым внешним врагом», что существенно снизит сопротивление. В последнем варианте действий нельзя забывать об этической стороне дела.

Все эти методы внесения изменений — принудительный, управляемый, поэтапный, кризисный — имеют право на существование. Каждому из методов присущи свои достоинства и ограничения. Решение о том, какой из способов реализации изменений предпочесть, как всегда, остается за менеджером. В любом случае целесообразно провести психологическую подготовку реформ.

Психологическая подготовка реформ подразумевает устранение неправильных представлений о последствиях изменений, о значении преобразований для каждого из сотрудников. Люди склонны преувеличивать отрицательные последствия нарушения существующего равновесия. Психологическая подготовка должна также включать снижение страха и волнений, четкое разъяснение положительных и отрицательных сторон реформ. До начала преобразований проводится психологическая разведка, направленная на концентрацию власти, объединение сторонников изменений и воздействие на нейтральных сотрудников. Одновременно переговорный процесс охватывает потенциальных противников изменений, выделяется мотивационная база сопротивления. В ходе преобразований менеджер может использовать групповые процессы в поддержку изменений, запуская механизмы постепенного «заражения» идеей преобразований от группы сторонников к колеблющимся. Ответственность за принятие решений должны нести те, кто отвечает за успех преобразований. Все

приверженцы реформ должны участвовать и в принятии решений. Чем динамичнее рынок, тем энергичнее должна быть реакция организации. Чем оперативнее осуществляются изменения организаторских структур, тем эффективнее деятельность организации.

При планировании изменений менеджер должен учитывать, что сотрудники в первую очередь обращают внимание на характеристики нововведений, связанные непосредственно с производственной ситуацией. К этим характеристикам относятся: величина заработной платы и нормирование труда; организация производства; возможность влиять на ход производственного процесса; численность коллектива; межличностные горизонтальные и вертикальные отношения. Чем больше указанных элементов будет меняться в направлении улучшения для сотрудников, тем быстрее и безболезненнее будут проходить нововведения.

На процесс внедрения изменений оказывают влияние и личностные качества людей. Так, коллективисты, скорее всего, поддержат изменения даже в сложной ситуации, а индивидуалисты станут противниками нововведений несмотря на положительные перспективы.

Сопrotивление изменениям разворачивается по линии **психологических барьеров**. Это первые рубежи обороны. Психологические барьеры, по сути, представляют собой мотивационные факторы, снижающие действенность преобразований, подавляющие активность личности. Эти факторы связаны и с установками, и с индивидуальными возможностями восприятия новизны, и с возрастными процессами, и стрессоустойчивостью личности. При этом каждый человек стремится приспособиться к новым условиям с минимальными затратами личной энергии и максимальным индивидуальным выигрышем. Характер приспособления также будет различным в зависимости от способа, каким оно станет осуществляться. Это может быть пассивная адаптация или активное участие в проводимых изменениях. Личный выбор во многом определяется возможностью выбора средств, которыми реализуются нововведения. Если человеку предоставляется право выбора, возможности для проявления активной позиции, то, скорее всего, он станет энергичным, деятельным участником воплощения реформ. В противном случае изменения воспринимаются как выигрышные для «верхушки» и отрицательные для самого сотрудника.

Целесообразно выделить **основные причины возникновения психологических барьеров**.

Некомпетентность. Это наиболее распространенная причина сопротивления, которая порождается неуверенностью в своих силах, страхом несоответствия новым требованиям.

Традиционность. Эта причина сопротивления обусловлена стремлением людей сохранить привычный способ деятельности, кото-

рый составляет ясную, предсказуемую ситуацию. Привычные формы деятельности становятся энергоэкономными, так как сформированные навыки и привычки упрощают процесс труда и снимают напряжение.

Перегруженность. Сопротивление основывается на неверном представлении о том, что предполагаемое в результате изменений увеличение производительности труда связано с увеличением трудовых затрат, нагрузки сотрудников.

Управляемость. Страх изменений связан не с самими инновациями, а с неуверенностью в менеджере, его компетентности и организаторских способностях: сумеет ли он учесть и проконтролировать все последствия и побочные эффекты от проводимых изменений.

Удовлетворенность. Девиз этой формы сопротивления — «Довольствуйся тем, что есть». Удовлетворительное текущее положение заставляет сопротивляться изменениям, хотя в перспективе сдвиги обеспечат лучшую отдачу, более эффективную работу.

Материальная заинтересованность. Сопротивление вызывается стремлением материально компенсировать те дополнительные усилия, которые требуются от работника в процессе инноваций.

Коммуникации. Внутренние и внешние межличностные связи имеют огромное значение для людей. Психологический климат коллектива складывается на базе этих отношений. Неизбежные кадровые перемещения при реформировании ведут к изменению этих внутренних связей, соответственно порождая сопротивление. Кроме того, налаженные внешние связи, необходимые в работе, в случае перемещения теряют свой смысл, а обрести новыми контактами не так просто. Этот фактор также ведет к сопротивлению.

Изменения, необходимые для выживания и развития организации, могут осуществляться на разных уровнях в зависимости от временных, материальных, финансовых и человеческих ресурсов организации.

Первый уровень — *изменения в знаниях* — минимальное время, минимальные затраты. Обучающая кампания обходится недорого, но вопрос о применении полученных знаний остается открытым. Даже читая эту книгу, не каждый студент или менеджер примется использовать полученные знания. Соответственно и изменения в деятельности организации будут, скорее всего, минимальными.

Второй уровень — *изменения в индивидуальных установках* — длительное время и серьезные затраты. На этом уровне создаются условия, позволяющие каждому внутренне принять необходимость изменений. Скажем, лишь при наличии серьезных проблем руководитель обращается к внешним консультантам, однако, когда ситуация только предвещает бурю, адекватные мероприятия не предпринимаются.

Третий уровень — *изменения в индивидуальном поведении* — еще больше времени и ресурсов. Изменения должны строиться таким образом, чтобы сотрудник мог приобрести положительный опыт нового поведения.

Например, не только получить знания о психологии менеджмента, изменить установки в отношении использования этих знаний, но и отработать новые методы управления на семинарах или в практике реального бизнеса.

Четвертый уровень — *изменения в групповом поведении* — максимальные затраты времени и ресурсов. Создание нового группового мышления, коллективного поведения представляет собой наиболее сложное организационное изменение. Группа всегда оказывает влияние на своих членов и требует их усреднения. Архисложной является задача руководителя не только изменить собственный стиль деятельности, но и увлечь всю команду полномасштабным реформированием.

Индивидуальные различия между людьми ярко проявляются в **отношении к инновациям**. Однако за многообразием этих проявлений можно разглядеть некоторые условно типичные способы реагирования.

А. Л. Журавлевым (1993) было предложено выделять различные социально-экономические типы людей по их отношению к организационно-экономическим нововведениям в зависимости от проявления трех психологических компонентов: *психологической готовности к нововведениям* (мотивационного компонента), *подготовленности к жизнедеятельности в новых условиях* (знаний, умений, навыков, опыта) и *реальной активности* (действий, поступков, деятельности).

Разные сочетания желаний, знаний и действий позволяют выделять среди людей следующие социально-психологические типы:

- «активные реформаторы» (желают экономических изменений, умеют работать в новых условиях и активно действуют в направлении реформ);
- «пассивные реформаторы» (желают, умеют, но не действуют);
- «пассивно-положительно относящиеся к нововведениям» (в основном желают изменений, но не умеют и не действуют);
- «преодолевающие себя» (умеют и действуют, но не желают изменений);
- «неэффективные» (желают и действуют, но не умеют);
- «выжидающие» (умеют, но не желают и не действуют);
- «слепые исполнители» (выраженного желания нет, не умеют, но действуют в направлении изменений с помощью других);
- «пассивные противники» (не желают, не умеют и не действуют);
- «активные противники» (не желают, не умеют и действуют против изменений).

Состояние **обновления в организации** обеспечивают, согласно Н. Тичи и М. Деванна [103], продвижение по следующим направлениям деятельности:

Вызов лидеру. В большинстве организаций отсутствует человек, способный сказать королю, что он гол. Эффективные лидеры реорганизаций должны разработать механизмы, обеспечивающие получение противоположной информации, и окружить лиц, принимающих решения, людьми, которые успешно могут сыграть роль обвинителя.

Формирование системы внешних связей. Люди уделяют основное внимание тем связям, которые могут быть укреплены. Прислушивание к мнению коллег в различных торговых и профессиональных ассоциациях обеспечивает многообразное видение мира.

При слабых связях участие в них становится определенным преимуществом, и лидерам реорганизаций необходимо укреплять такие связи между коллегами, имеющими различные взгляды и интересы.

Посещение других организаций. Ознакомление с работой и состоянием дел в других компаниях может иметь очень большое значение.

Как только «Дженерал электрик» стала посылать своих производственников в Японию, у менеджеров корпорации возникло чувство, близкое к ужасу. Они поняли, что японские фирмы очень часто создают продукты с привлечением вдвое меньшего числа рабочих и значительно более низким уровнем дефектов по сравнению с их собственным. Поэтому вовсе не только высшие управляющие обязаны следить за внешним миром. И управляющие среднего звена, и инженеры, и квалифицированные рабочие должны знать о мировом уровне выпуска наиболее совершенной продукции.

Процессы управления. Мощный механизм формирования осознанной потребности в изменениях может быть создан непосредственно в рамках процессов управления. Так, когда «Дженерал электрик» перестроила процесс составления бюджета по принципу «от оценки результатов по сравнению с прошлым годом к оценке относительно конкурентов по направлениям деятельности», стимулы к изменениям стали более сильными и непосредственно относящимися к делу.

В ряде случаев кризисного управления предприятие вынуждено прибегать к такой противоречивой мере, как **сокращение персонала**.

Экономический эффект этих изменений мы не рассматриваем, а вот психологические последствия представляются достаточно серьезными, чтобы отдельно остановиться на их анализе.

Сокращение персонала неизбежно ведет к психологическому дискомфорту у всех сотрудников, даже у тех, кто остался или получил возможность карьерного роста. Потенциальная опасность быть уво-

ленным заставляет каждого примерить на себя эту роль и почувствовать (хотя бы только иллюзорно) себя в качестве жертвы.

Психологический дискомфорт ведет и к тому, что сотрудники невольно взваливают на себя груз ответственности за сокращения, испытывая подсознательное чувство вины («они ушли, чтобы мы остались», «если бы я был чуть старше, меня тоже оставили бы за бортом», «я ничего не сделал в защиту своих коллег»).

Следствием подобного ухудшения психологического климата являются психологические барьеры, сложности в межличностном общении, негативные эмоции, что способствует назреванию конфликтных ситуаций. Результатом этих изменений становится восприятие организации как угрожающей по отношению к сотруднику.

Ожидаемый экономический эффект сводится на нет общим снижением производительности, творческой инициативы и целеустремленности сотрудников.

Выходом из создавшейся ситуации может быть использование несиловых (недирективных) форм сокращения персонала. Основной механизм недирективного сокращения — смещение рычагов воздействия с административно-экономических на ценностные мотивы самой личности. И уже не руководитель сокращает персонал, а сами сотрудники принимают решение о необходимости увольнения.

Только в этом случае организация получит экономический эффект от сокращения, ибо он не будет снижаться психологическим дискомфортом.

Для различных организационных культур адекватными будут разные методы недирективного сокращения.

В частности, традиционному иерархически организованному бюрократическому предприятию избежать прямого силового воздействия руководителя поможет аттестация, результатом которой одновременно должно стать сокращение неэффективных работников и продвижение по службе высококлассных специалистов.

Аттестация должна быть построена с привлечением внешних экспертов, по всем правилам объективной профессиональной оценки, развернутой во времени и представленной различными методами.

Организациям, ориентированным на контрактные формы отношений со своими сотрудниками, в случае сокращения целесообразно признать невыполнение своих обязательств, что естественным образом влечет расторжение договора.

Если организация не может далее обеспечивать указанный в договоре уровень заработной платы и карьерное продвижение сотрудника, включаются форс-мажорные обстоятельства, прекращающие действие контракта, что должно быть оговорено при его заключении.

Для корпоративной культуры, объединяющей профессионалов в творческие группы, механизм сокращения определяется процессом самоформирования целевых команд под проекты. В ситуации, когда проектные группы создаются самими исполнителями, «за бортом» автоматически остается специалист, не вошедший ни в одну группу, что вынуждает его самого принимать решение относительно собственного будущего.

В психологии управления выделяют два основных взаимодополняющих принципа управления персоналом кризисного предприятия.

Первый принцип основывается на преодолении имеющихся недостатков в структуре организации и внесении изменений, способствующих конкурентоспособности персонала. На практике содержание этих изменений связано с сокращением структурных подразделений и конкретных сотрудников, которые в той или иной форме препятствуют выведению предприятия из кризисной ситуации.

Второй принцип заключается в поиске и акцентировании тех неповторимых характеристик предприятия, которые определяют «лицо» организации и ее привлекательность на рынке. Принцип «уникальности» оказывается перспективнее в отношении преодоления кризиса и дальнейшего развития организации.

На практике реализация второго принципа основывается на нескольких существенных положениях.

Эффективность сокращения кадров. Сокращение персонала, связанное с реорганизацией в случае кризисного управления, — неизбежная процедура, которая может принести пользу предприятию, а может обернуться во вред.

Минимизировать негативное воздействие этой процедуры позволит соблюдение ряда условий:

- сокращение не рабочих мест, а уровней организационной структуры;
- четкое ограничение объема сокращений и смещение акцента на план финансового оздоровления;
- обоснованное выделение лидеров и включение их в управленческую деятельность;
- оказание психологической поддержки персоналу в ходе сокращений;
- внедрение образовательных программ;
- проведение линии децентрализации управления и формирования команд;

Оптимизация деятельности персонала. Выход из кризиса возможен лишь при заметной активизации интеллектуального, информационного и творческого потенциалов персонала, объединении кадрового ядра организации для повышения ее конкурентоспособности.

Персонал, составляющий ядро кадрового потенциала, должен обладать следующими качествами:

- представлять собой оригинальное сочетание знаний и умений сотрудников, выделяющих организацию на фоне конкурирующих фирм;

- иметь значение для развития фирмы, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе;

- иметь решающее значение для выпуска основной продукции предприятия;

- характеризовать всю организационную систему, а не деятельность отдельных работников.

Оптимизация деятельности менеджера. Изменения в стиле руководства менеджера должны соответствовать внутренней ситуации на предприятии.

В зависимости от кадрового состава организации и степени ориентированности на изменения менеджер определяет основную линию управления:

- наименее продуктивна ситуация, когда персонал не обладает достаточными профессиональными качествами и не ориентирован на изменения. Основное времяпрепровождение — непрофессиональное общение. В этом случае основная политика менеджера в ходе реорганизации и сокращений — невключенность ни в одну из групп, что позволит избежать личных отношений;

- значительно более благоприятной является ситуация высокой профессиональной подготовки при отсутствии стремления к изменениям. В этом случае политика менеджера — требовательность и жесткий контроль, т.е. осуществление тех мер, которые позволят технически провести реформу. Профессиональные основания уже имеются. Поддержку получает эффективная работа в соответствии с новыми условиями;

- очень перспективна с точки зрения проведения реорганизации ситуация, когда сотрудники готовы к изменениям, но не обладают должным профессиональным потенциалом. Основная функция менеджера — переподготовка персонала в условиях предметной ориентации обучения.

Переподготовка осуществляется непосредственно на рабочем месте в течение кратчайшего срока;

- исключительно благоприятной является ситуация совпадения желаний и возможностей, когда персонал обладает знаниями и умениями и настроен на изменения. В этом случае менеджер занимает позицию организатора процесса совместного принятия управленческих решений и консультанта управленческой команды.

Консультации проводятся по различным направлениям, при этом принятие решения остается за самими сотрудниками, которым постепенно передаются полномочия и ответственность.

Контрольные вопросы и задания

1. Как вы считаете, в чем заключается необходимость реформирования организаций и каковы могут быть основные причины сопротивления изменениям?

2. Опишите элементы «формулы», определяющей целостное изменение организационной системы.

3. Сравните основные направления сопротивления инновациям руководителя, персонала и системы в целом.

4. Проанализируйте предложенные в психологии методы внесения изменений, проиллюстрируйте их собственными примерами.

5. Как вы понимаете термин «психологические барьеры»? Объясните, в чем заключаются основные причины возникновения психологических барьеров.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Задание. На основе предложенных ниже рекомендаций и материалов параграфа сформулируйте примерную программу реформирования конкретной организации.

Рекомендации по психологическому обеспечению внедрения изменений

1. Привлекать внимание сотрудников организации к необходимости изменений.

2. Организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников и поддержку наиболее активных из них.

3. Создать неофициальную информационную сеть распространения данных о проводящихся изменениях.

4. Учитывать при подготовке информации, способах ее презентации особенности персонала и личностные характеристики аудитории.

5. Анализировать продуктивные возражения, возникающие у персонала, адаптировать программу изменений с учетом возникающих затруднений.

6. Учитывать индивидуальные способы принятия изменений (система стимулирования, личные цели, потребность в общении, получение статуса и т. д.).

Типы социально-психологических производственных конфликтов

Задание. Проанализируйте предложенную типологию конфликтов [96], сравните ее с типологией, изложенной в данном параграфе. Попытайтесь проиллюстрировать типы конфликтов конкретными производственными ситуациями.

Тип конфликта	Горизонтальные конфликты	Вертикальные конфликты снизу вверх	Вертикальные конфликты сверху вниз
Препятствие достижению основных целей совместной трудовой деятельности	Действия одного препятствуют успешной деятельности другого. Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает возможности успешного достижения цели деятельности подчиненными	Подчиненный не обеспечивает руководителю возможности выполнения основной цели его деятельности
Препятствие достижению личных целей совместной деятельности	Действия одного препятствуют достижению личных целей другим. Организационный конфликт	Руководитель не обеспечивает подчиненному возможности достижения его личных целей	Подчиненный создает препятствия для достижения руководителем его личных целей
Противоречие действий принятым нормам	Конфликт поведения и норм в группе	Противоречие деятельности руководителя, его стиля работы ожиданиям подчиненных	Противоречие деятельности подчиненного как носителя определенной социальной роли ожиданиям руководителя
Личные конфликты	Личная несовместимость	Лидеры и авторитеты коллектива не оправдывают ожиданий последователей	Члены коллектива не оправдывают ожиданий его лидеров и авторитетов

4.3. Организационное развитие и организационные отношения

Оптимист везде видит зеленый цвет, пессимист — красный, но истинно мудрый человек предпочитает быть дальтоником.

Неизвестный автор

В психологии различают четыре типа организаций, для каждого из которых характерна определенная модель организационной культуры. Ч.Ганди, анализируя эти модели, предложил оригинальную иллюстрацию **содержания организационной культуры**, избрав в качестве символов образы античных греческих богов.

Первый тип — *клуб* как организационная культура. Во главе такой организации стоит *Зевс* — лидер, наделенный властью и активно использующий ее. Организация представляет собой паутину, все сети которой ведут к находящемуся в центре руководителю. Чем крепче паутина, тем быстрее принимаются решения — начальник контролирует все процессы. Неформальная структура организации присутствует, но мало развита. Ограничением развития организации этого типа являются качества самого руководителя (его «калибр»). Поскольку влияние сотрудников лимитировано, решения принимаются только руководителем, соответственно, только его знания, навыки, личностные характеристики, готовность к риску и полет фантазии определяют характер развития организации.

Второй тип — *бюрократия* как организационная культура. Во главе этой организации стоит *Аполлон* — бог порядка и правил. Организационная культура определяется структурой ролей, процедур и правил. Большинство государственных организаций построены по таким принципам. Это организации, для которых характерны надежность и предсказуемость, максимальная эффективность в стабильных условиях. Однако при необходимости изменения стратегии развития бюрократический аппарат начинает пробоксовывать.

Третий тип — ориентированность на *проблему*. Этими организациями руководит *Афина* — покровительница знаний. Организация построена с целью решения проблем и представляет собой сеть (информационную, иерархическую, ресурсную и т.д.), координирующую все действия и направляющую их на разрешение возникающих затруднений. Такая организация характеризуется достаточной гибкостью, решения могут приниматься в различных частях сети как независимо, так и в последовательной связи друг с другом. Продуктом организации является серия решенных проблем. Враг сетевой структуры — ограниченность ресурсов и повторяемость ситуации.

Четвертый тип — *экзистенция* как организационная культура. Во главе этой организации стоит *Дионис* — бог вина и песен. Призвание организаций такого типа — раскрытие индивидуальности. Если три предыдущих типа организационной культуры подчиняют индивидуальность целям организации, то в этом случае организация стоит на службе у личности. Этот тип культуры наиболее продуктивен в работе творческих людей, где каждый мастер и профессионал на своем месте. «Дионисийский» взгляд на мир оставляет руководителю лишь незначительные координирующие функции, тогда как ответственность за конечный результат возлагается на каждого «мастера».

В качестве важнейшей характеристики организации выделяется **организованность** как способность сохранять устойчивость струк-

туры при обогащении и развитии функций. Основным смыслом слова «организовать» заключается в том, чтобы сгруппировать людей для достижения какой-либо цели, координировать и регулировать их действия в духе целесообразного единства. О формировании социальной организации можно говорить тогда, когда все ее элементы начинают работать на целое, когда через достижение общей цели оказывается возможным осуществление индивидуальных целей. Организация выступает как система обмена между целым и его элементами.

Понятие «организация» многозначно и рассматривается как комплекс взаимосвязанных элементов. В эти элементы включаются следующие параметры:

- цель и задачи организации;
- система мероприятий, обеспечивающих реализацию цели;
- планирование отдельных видов работ, соответствующих задачам;
- формальная иерархия структуры;
- мотивация, взаимодействие членов организации, направленные на реализацию общей и личных целей;
- коммуникационные, информационные, когнитивные процессы;
- внутренняя согласованность между всеми вышеуказанными элементами организации.

Общепринятым положением стало понимание организации как некоего социального медиума, своей структурой и функциями определяющего и производительность труда, и личные характеристики членов организации. Сформировавшаяся организация приобретает относительную самостоятельность и стабильность по отношению к обществу и к индивидам. Вместе с тем общество ставит перед организацией определенные цели и создает систему средств, регулирующих ее функционирование.

Принципиальной характеристикой организации становится ее **цель**. Цель — исключительный признак социальной системы, а ее коллективное достижение образует два производных принципа: *иерархию* и *управление*. Традиционно организационная структура охватывает два вида взаимоотношений: ответственность (кто и за что отвечает) и подчинение (кто перед кем отчитывается).

В современных организациях согласно предположению, высказанному Э. Шейном, сосуществуют как минимум три субкультуры: *оперативная*, концентрирующаяся на управлении подсистемами организации и взаимодействием людей; *инженерная*, ценностью для которой являются безошибочные технические решения; *исполнительская*, акцентирующая внимание на финансовой стороне дела.

Каждая организационная структура проявляет себя в зависимости от тех условий, в которых функционирует организация.

Поэтому о недостатках и достоинствах отдельных типов организационных структур можно говорить только в самом общем плане.

О. С. Виханский [22] предлагает следующий анализ особенностей отдельных типов организационных структур.

Элементарные организационные структуры. Элементарные организационные структуры позволяют быстро принимать решения, оперативно реагировать на изменения во внешней среде и обеспечивать неформальный подход к мотивированию и контролю за деятельностью сотрудников. Это, несомненно, дает определенные преимущества организации. В то же время элементарные оргструктуры открывают простор для волюнтаризма руководителя и сосредотачивают его внимание на текущих делах, не давая ему возможности уделять должное внимание будущему.

Функциональные организационные структуры. Для функциональных организационных структур характерны следующие положительные черты: во-первых, они позволяют высшему руководству сосредоточиться на стратегических вопросах, во-вторых, создают условия для достижения высокой эффективности за счет специализации. Недостатки функциональных организационных структур выражаются в том, что они, во-первых, приводят к межфункциональным конфликтам, во-вторых, затрудняют межфункциональную координацию и, в-третьих, ограничивают возможности возвращения в организации менеджеров-дженералистов, т. е. менеджеров, способных решать вопросы стратегического управления.

Дивизиональные организационные структуры. У дивизиональных организационных структур довольно много достоинств. Во-первых, считается, что они, обеспечивая передачу прав в отделения организации, способствуют увеличению ее гибкости и адаптивности к условиям внешней среды. Во-вторых, дивизиональные структуры полностью освобождают высшее руководство от решения текущих вопросов и дают ему возможность заниматься только стратегическими вопросами. В-третьих, с их помощью в организации устанавливается на более низких уровнях зависимость финансового состояния подразделений от результатов их функционирования. В-четвертых, дивизиональная структура создает условия для формирования в организации менеджеров-дженералистов. К существенным недостаткам дивизиональных организационных структур относятся возможность возникновения стратегической несовместимости отдельных самостоятельных подразделений организации, а также трудности, вызванные распределением общеорганизационных ресурсов и издержками между автономными отделениями организации.

Стратегические организационные структуры. Организационные структуры, отражающие наличие стратегических единиц бизнеса, обеспечивают возможность координации автономных отделений, осуществляющих схожую деятельность. Это является основным

положительным качеством подобных оргструктур. В то же время они могут создавать проблемы, связанные с тем, что в организации создается еще один уровень в управленческой иерархии. В частности, бывает очень трудно разграничить полномочия руководителей стратегических единиц бизнеса и руководителей автономных отделений, входящих в эти стратегические единицы бизнеса.

Матричные организационные структуры. Матричная организационная структура позволяет преодолевать разобщенность, которая возникает между отдельными функциональными звеньями организации. Кроме того, она является хорошей основой для привлечения менеджеров среднего уровня к решению стратегических вопросов, способствуя тем самым возвращению в организации менеджеров-стратегов. Матричная оргструктура создает условия для осуществления комплексного подхода при решении задач и способствует усилению созидательного начала организации. К трудностям реализации матричного подхода относятся его дуализм в руководстве, при котором у подчиненных может возникать множество неясностей, а также необходимость очень больших координационных усилий, охватывающих вертикальные и горизонтальные связи.

Развитие организации определяется взаимодействием сети сотрудничающих и соперничающих организационных единиц. Иногда на первый план выходит общая выгода и взаимозависимость организационных единиц, а иногда — их индивидуальная выгода и противоречие. Соответственно отношения сотрудничества перемежаются конкурирующими отношениями. Дифференциация этих двух типов отношений и выделение сопутствующих форм взаимодействия позволяет прогнозировать характер организационного развития.

У. Мастенбрук, признанный специалист по психологии управления, выделяет следующие **типы организационных отношений** [73].

Деловые («инструментальные») отношения. Служащие организаций оказываются своего рода «средствами производства» друг для друга, поскольку, для того чтобы самим создать что-либо, они нуждаются в результатах работы своих сослуживцев. Эти отношения устанавливаются в соответствии с методом разделения и координации работы в организациях. Они включают в себя структуру организации, образцы коммуникации, методы решения проблем и принятия решений, процедуры координации, а также вопросы технического характера — материально-техническое снабжение, распределение имеющейся в наличии площади, рациональное применение технологии. По этим вопросам могут возникать трения любого рода.

Консультирование в этой области основывается на классическом подходе «научного управления». Он включает в себя экспертный метод, представляющий оптимальные решения. Применя-

ются также более современные типы вмешательств, направленные на улучшение фактической коммуникации и принятие решений.

Социоэмоциональные отношения. Между служащими складываются различные отношения — личные, в форме симпатии или антипатии, либо (чаще) ориентированные на создание групп, объединенных общими (положительными или отрицательными) интересами. Эмоциональные узы в группе могут оказаться настолько сильными и прочными, что этот «внутренний ансамбль» может выработать присущие только ему символы общения между его участниками. Различного рода трения, которые могут происходить между ними, тоже требуют профессионального вмешательства, многие приемы которого разработаны в основном за последние 25 лет и направлены на повышение степени откровенности и благожелательности, изменение поведения, развитие умений справляться с эмоциями и выражать эмоции, обучение самораскрытию, применению обратной связи и урегулированию конфронтации.

Эти два типа отношений связаны с *моделью систем*. Но существуют и другие модели организаций, в основе которых лежат отношения сотрудничества и соперничества. Классическая *машинная модель организаций* Ф. Тэйлора и его современников основана явно на «инструментальных» отношениях, тогда как Р. Майо и Д. Ротлисбергер придают особое значение социоэмоциональным отношениям, представляя организацию как «теплое гнездышко».

Следующие два типа отношений, между которыми У. Мастенбрук проводит различие, связаны с *моделью участвующих сторон* и характеризуются большей склонностью к конкуренции.

Отношения силы и зависимости. Отношения между людьми характеризуются до определенной степени влиянием поведения одного человека на поведение другого. Вообще говоря, человеку присуще стремление повышать свою компетентность и усиливать свою позицию по отношению к другим людям. Обращение к силовым отношениям и особенно сохранение и усиление при этом собственной позиции, как правило, требуют достаточно предусмотрительной стратегии, которую называют «политическим маневрированием», или «силовой игрой». Это, прежде всего, долгосрочная стратегия, нацеленная на сохранение и приобретение определенного статуса и престижа в организации, на укрепление и дальнейшее развитие стратегической позиции. Обычно этот тип поведения характерен для служащих зарождающейся организации. Несмотря на то, что такое поведение редко оказывается явно выраженным, исключительно важно учитывать его возможное наличие для понимания поведения сотрудников.

Отношения при ведении переговоров. Служащие вынуждены делить между собой все виды ограниченных ресурсов, к которым относятся место работы, площадь, бюджеты и оборудование. В этом случае часто применяются принципы бартера («зуб за зуб», «раз-

дел разницы»). Организационные единицы оказываются связанными друг с другом, потому что причитающаяся каждой из них доля «пирога» зависит от решения других организационных единиц, которые составляют единое целое. Отношения при ведении переговоров требуют более открытого поведения, чем «силовая игра». Решения относительно использования и распределения недостаточных, ограниченных ресурсов принимаются при наличии определенного лимита времени, поэтому следует точно формулировать требования, приводить аргументы, давать ответ или делать предложения.

В целом многие авторы сходятся на мысли, что в организациях преобладают силовые отношения: они явно связаны с такими поведенческими тенденциями, как лидерство, преданность; эти отношения более скрыты, завуалированы. С помощью отношений силы и зависимости решаются весомые и трудные проблемы. Силовые отношения в большей степени влияют на другие типы отношений, тогда как обратное влияние — социоэмоциональных, деловых и переговорных отношений на силовые — оказывается минимальным. Кроме того, другие виды отношений иногда сочетают в себе элементы силовых отношений, например, ведение переговоров.

Каждый тип отношений включает в себя желание определенной автономии и наличие взаимозависимости, элементы сотрудничества и конкуренции. Но проявления этих отношений в поведении, в организационной культуре носят различный характер. В таблице 4.1, взятой из работы У. Мастенбрука [73], представлены структура и культура при четырех аспектах отношений.

Таблица 4.1

Структура и культура при четырех типах отношений

	Отношения при ведении переговоров	Отношения силы и зависимости	Деловые отношения	Социоэмоциональные отношения
Структура	Разделение сил и ответственности	Организация работы, процедуры координации	Кристаллизованная сеть неформальных отношений, символы отождествленности	Нормы, установленные в отношении таких предметов распределения, как доходы и инвестиции
Культура	Способ разделения сил и ответственности	Способ установления взаимоотношений в процессе работы и разрешения проблем	Способ культивирования признания и доверия, а также единства	Формы поведения при обсуждении и принятии решений в процессе распределения ограниченных, недостаточных ресурсов

Одна из тенденций современного **организационного развития** — **участие персонала в управлении**. Выделяют три основные формы участия сотрудников в предпринимательской деятельности: непосредственное участие в управлении, участие в собственности и в прибыли.

Участие в управлении может осуществляться на разных уровнях и способно решать проблемы самого разного рода: возникающие на рабочих местах; непосредственно затрагивающие интересы персонала: самоуправление, кружки качества, сохранность оборудования и др.

Участие в собственности — один из наиболее эффективных методов повышения производительности и качества труда, приобщения сотрудников к корпоративным интересам, уменьшения напряженности в трудовых отношениях.

Участие в прибыли может быть широко дифференцировано в зависимости от показателей и способов премиальных выплат, но общий смысл этого подхода — повышение производительности и снижение издержек. Причем именно вторая часть приносит наибольшую эффективность, т.е. только на конкретном рабочем месте можно сократить расход электроэнергии или внести изменения в производственный цикл.

Организации обладают различными темпами развития. Медленно развивающиеся организации ориентированы, как правило, на статус, иерархию и власть. В этих организациях среди менеджеров процветает политика утверждения собственной позиции, а в настраивании сотрудников преобладает страх и неуверенность в себе. Медленное развитие является следствием определенной структуры организации. Быстро развивающиеся предприятия ориентированы на достижение поставленных целей, сотрудники уверены в себе и стремятся поддерживать организационное развитие.

Прошли испытание временем и почти не подверглись модификации выделенные Л. В. Шибут классические принципы организационного развития.

Принцип изменения. Все изменяется, организация также должна быстро меняться, чтобы быть успешной.

Принцип плановости, систематизированности. Изменения должны быть подготовлены, управляемы, направлены на достижение поставленных целей.

Принцип системности. Подход организационного развития является системным, а значит, рассматривает организацию как некое целое, с взаимосвязанностью и взаимозависимостью всех элементов в организации.

Принцип интервенции. Организационные изменения осуществляются путем вмешательства агентов изменений, квалифицированных помощников, которые обеспечивают методическую чистоту, объективность, нейтральность по отношению к организации и ее персоналу. Агент изменений может быть внутренним или

внешним, его деятельность направлена на достижение положительных результатов.

Принцип гуманистических ценностей, позитивного подхода.

Принцип каузальности. Предполагает необходимость выделения каузальных переменных и причинных, создающих проблему, которая требует решения. К *каузальным переменным* относятся промежуточные и результирующие. Промежуточные — установки, восприятие, мотивации, нормы, ценности, ответственность, квалификация. Результирующие — прибыль, доходы, увеличение объема продаж, имидж, престиж, лояльность потребителей, сокращение издержек и оптимизация финансовых потоков. К *причинным переменным* относятся факторы, на которые можно влиять: структуры, процессы, политика, обучение, поведение менеджеров, лидеров и т. д.

Принцип исследования действием (деятельности). Предусматривает идентификацию проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации (организационная диагностика), обратную связь, разработку программы или проекта, интервенции, оценку результатов, корректировку — идентификацию желаемого результата.

Принцип практического обучения. Сбор информации, разработка проекта, внедрение и корректировка проводятся сотрудниками организации в сопровождении агентов изменений, консультантов. Метод групповой или индивидуальной работы предоставляет участникам возможность анализировать свой или чужой опыт, вырабатывать на этой базе новые приемы и навыки. Лекции и тренинги по обучению практическим навыкам в ходе работы позволяют интенсивно осваивать большие объемы знаний, достигать синергии в ходе совместной работы. Целенаправленное обучение в данном случае проводится для решения той проблемы, которая актуальна для индивида, и проводится только для того, чтобы эффективно решить на практике поставленную задачу.

Принцип много- и разноуровневого воздействия. Основная цель организационного развития — построение эффективных организаций. Общая стратегия заключается в проведении структурированных воздействий (интервенции) на разные уровни: индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный. Одновременно справедливо, что интервенции как целенаправленные воздействия действуют по «принципу домино»: начавшись на одном уровне, в одном процессе, они с необходимостью затрагивают и все остальные.

Принцип уникальности организации. В каждой ситуации подбирается метод, наилучшим образом соответствующий решению поставленной задачи. Разрабатывается проект, учитывающий в наибольшей степени уникальные особенности организации. Идентификация проблем и подбор методов осуществляются на основе организационной диагностики.

**Формирование организационных изменений традиционным
и позитивным подходами**

Традиционный подход	Позитивный подход
Поиск проблем	Поиск достижений и точек роста
Стремление к стабильности	Стремление к изменениям
Видение ограничений и препятствий	Видение будущего, поиск нестандартных решений, творчество и креативность
Понимание ограниченных возможностей людей	Вера в безграничные возможности команды
Отношения: задача — контроль	Отношения: цель — результат
Иерархическая структура отношений	Делегирование полномочий и соучастие
Стабильность и повторяемость результатов	Стимулирование групповых инновационных решений

Принцип технологичности. Современные консалтинговые компании обладают строгой технологией проведения организационных изменений, что позволяет совершенствовать профессионализм и решать задачи организации наилучшим образом.

Современные процессы организационного развития должны опираться на *позитивный подход*, основывающийся на вере в стремление сотрудников и руководителей максимально совершенствовать свои возможности и достижения. Позитивный подход делает упор на ориентированности сотрудников всех уровней на развитие организации, на вовлеченности в процесс изменений. Организационные изменения строятся по линии активного включения готовых к развитию сотрудников, их обучения и превращения в агентов нововведений. Ориентиром становится изменение общей мотивации сотрудников посредством разделения общей цели и видения будущего организации. Сравнение традиционного и позитивного подходов, проведенное Л. В. Шибут, отражено в таблице 4.2.

Контрольные вопросы и задания

1. Сравните с точки зрения перспективы развития модели организационной культуры, выделенные Ч. Ганди.
2. В чем смысл организационной характеристики «организованность»? Является ли тавтологией выражение «организованная организация»?
3. Какие типы организационных отношений выделены в психологии?
4. Сформулируйте классические принципы организационного развития.
5. Каковы современные тенденции организационного развития?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Задание. Рассмотрите предложенные ниже параметры обучающейся организации. Оцените конкретную, хорошо знакомую вам организацию с точки зрения этих критериев.

Параметры обучающейся организации

№ п/п	Название	Интерпретация	Показатели	Оценка
1	Обучающий подход к стратегии	Используются технологии стратегического планирования	Проводится анализ и учет управленческих ошибок	
2	Партиципативная стратегия управления	Персонал участвует в принятии решения	Рабочие группы. Проблемные группы	
3	Внутренние Public Relations	Поступление информации сверху вниз в полном объеме	Несколько каналов информирования сотрудников	
4	Всеобщий учет и контроль	Используются процедуры параметризации процессов	Должностные инструкции. Формализация отношений	
5	Внутренний обмен	Полноценные информационные потоки по горизонтали и снизу вверх	Электронная доска объявлений. Общая база данных. Почтовый ящик	
6	Поощрение гибкости	Работает система инноваций	Время внедрения инноваций	
7	Осмысленное «усиливающее» структурирование	Создание новых подразделений обсуждается и вписывается в стратегическое планирование	Связь плана действий и плана новообразований	
8	«Пограничные» сотрудники в функции каналов общения с внешней средой	Сотрудники собирают и анализируют информацию извне, а также информируют среду	Формы отчетов о ситуации на рынке. План информационных «утечек»	
9	Обучение на основе опыта других компаний	Использование технологий "benchmarking"	Сравнение своих действий и результатов с конкурентами	
10	Климат учебы	Разработана и реализуется система обучения персонала	План обучения; разнообразие форм обучения	
11	Возможности саморазвития для всех	Осуществляются мероприятия по планированию карьеры	Соглашения с сотрудниками об условиях карьерного роста	
Сумма баллов:				

4.4. Психологический климат. Организационная культура

...Для успеха на бирже
нужны спокойствие и чувство
независимости.

Эдвин Лефевр.

Воспоминания биржевого спекулянта

Большинство зарубежных специалистов по психологии менеджмента различают понятия: «формальная структура организации», «организационное поведение», «неформальная структура организации». Так, ряд авторов указывают, что под неформальной организацией подразумеваются ценности, нормы, убеждения, действия и другие неофициальные правила, а также сложная сеть социальных связей, центров влияния и коммуникации, типов членства, которые сложились внутри и между составляющими организацию группами при формальных структурах, но не конкретизированы ими.

Любая социальная организация представляет собой специфическую форму общения независимо от задач и целей, вкладываемых в ее программу. Исследования показывают, что это общение является продуктом внутренних процессов самоорганизации и не сводится к формально предписанным контактам. Мало того, взаимодействие членов организации не исчерпывается и внеформальной сферой; в организациях складывается спонтанная система межличностных отношений, основанных на взаимодействии личностей. В качестве причины возникновения этой системы отношений социолог А.И. Пригожин [87] определяет взаимный интерес, непосредственную общность людей, основанную на их личном выборе связей и ассоциаций между собой. Тогда как неформальные отношения зарождаются на базе формальных контактов.

Межличностные отношения строятся по принципу самоорганизации, а в качестве социально-психологических элементов включают три основные характеристики: лидерство, престиж и сентименты.

Под *лидерством* в данном контексте понимается фактор самоуправления. Для целей самоорганизации межличностных отношений важны не столько личностные особенности лидера, сколько функция социальной среды, ее первично-организационное свойство персонифицировать инициативу.

Престиж с точки зрения социальной организации рассматривается как шкала признаний, которыми социальная среда определяет каждого из ее членов. В основе этой шкалы лежат ценности, исповедуемые данной организационной культурой. При этом опре-

деленная социальная позиция в соответствии со шкалой диктует свои нормы поведения и ожидания со стороны других индивидов.

Первичная форма взаимной избирательности индивидов составляет понятие *сентиментов*. Они выступают в виде симпатий — антипатий, привязанностей, стремления к увеличению контактов и выражению чувств.

С точки зрения социологического анализа эти характеристики неформального общения выступают как процесс социальной самоорганизации. Подобные процессы направляют и организуют социальную энергию, аккумулируя межличностное объединение. Самоорганизация представляет собой естественный процесс, присущий социальным системам, но общая направленность самоорганизации может носить как положительный характер (укрепление формальной структуры организации), так и дезорганизующий. Самоорганизация является базой для формирования определенного **психологического климата** в организации.

Понятие «психологический климат» по-разному интерпретировалось в психологической и управленческой среде, объединяя все новые и новые характеристики. В многочисленных определениях и интерпретациях социально-психологического климата, предложенных в современной науке, имеется одна общая черта: везде говорится о взаимодействии индивида с организационной средой.

Одним из первых о психологическом климате заговорил известный американский психолог К. Левин, используя понятие «социальная атмосфера». Это понятие объединяет некоторую совокупность психологических характеристик организационной среды.

Р. Таджури, обобщив позиции ряда авторов, считает, что климат — это относительно устойчивое качество внутренней среды организации, которое ощущается членами этой организации, влияет на их поведение и может быть описано по ряду измерений.

В различных исследованиях психологического климата или во многом синонимичных понятиях «климат среды», «климат организации» ставились акценты на таких характеристиках, как степень структурированности ролей, типы лидерства, возможности интеллектуально-профессионального роста или степень инициативности членов группы. Среди многих других факторов, выделяемых различными авторами в качестве признаков и измерений климата организации, приводились степень автономии действий индивида; степень структурно-ролевой идентификации его положения; тактика вознаграждений; уровень взаимоподдержки; степень бюрократизации организации; «мораль» группы или ценностные установки. Все эти исследования объединяет попытка определить и формализовать некоторые *объективные критерии* благоприятного психологического климата.

Существует другое направление, представители которого оценивают климат лишь как *субъективный образ* черт организации, создаваемый ее членами. Вот как озвучил эту позицию французский психолог Гадбуа: «Климат организации представляет собой глобальное восприятие ее членами ряда общих, относительно устойчивых свойств этой организации и социальных воздействий, которые происходят внутри нее». Реакция индивида на любую ситуацию с точки зрения этого подхода является исключительно функцией восприятия, т. е. имеет значение не объективная реальность, а видение ее субъектом.

Обобщая основные исследования психологического климата в организациях, можно выделить следующие **основные критерии**, содержащиеся в подходах.

Экспектационный критерий. Климат организации оценивается с позиций критерия соответствия условий в организации тем ожиданиям (экспектациям), которыми руководствуется личность. Положительный уровень климата зависит от степени принципиальной совместимости интересов организации и потребностей зрелой личности. Методологической базой этого подхода во многом является теория личности Д. Ж. Мэррея, где основной акцент делается на мотивационную сферу. Взаимодействие личности со средой Д. Ж. Мэррей описывает с помощью понятия «пресс», которое отражает воздействие среды (положительное или отрицательное) на потребности индивида. Степень и направленность «прессов» определяют степень удовлетворенности и напряженности личности. Оценка климата организации соответственно строится исходя из сопоставления потребностей с системой «прессов», типичных для этой конкретной организации. Однако потребности индивида выражают скорее уровень удовлетворенности, чем собственно психологический климат организации.

Структурный критерий. Для оценки климата в соответствии с этим критерием изучаются структура и функции самой организации, а не субъективные потребности индивида. Предлагались гипотезы, устанавливающие жесткую связь между структурой организации и ее климатом. Так, более крупные и бюрократические организации формируют климат отчуждения, конформизма и подозрительности. Были получены некоторые зависимости между климатом и такими характеристиками организаций, как размер, степень централизации и координации, уровень автономии индивида. Однако все эти связи носят неоднозначный и не однонаправленный характер.

Субъективный критерий. Оценка климата строится исходя из мнений сотрудников, социальных оценок и попыток обобщить информацию, собранную опытным путем. Однако объективная действительность с трудом укладывается в субъективистское понимание климата.

Системный критерий. Объединенные усилия по поиску объективных и субъективных критериев климата организации подготовили почву для системного изучения организации в целом и ее климата. Примером системного подхода является концепция Р. Пэйна и Д. Пью. Их подход объединяет два основных фактора: широкое экономическое и культурное окружение и непосредственное окружение индивида. Каждый из факторов включает следующие условные блоки: первый фактор — экономическую структуру, политические и идеологические ценности, социальную структуру, условия города или сельской местности; второй фактор — организационный контекст, организационную структуру, организационный климат, других индивидов.

Критерий отношений. Оценка структуры социально-психологического климата может осуществляться по категории отношений: отношение людей к труду и их отношение друг к другу. Отношения друг к другу в свою очередь дифференцируются на отношения горизонтальные (среди персонала) и вертикальные (между руководителем и подчиненными). Отношения между людьми проявляются на двух уровнях — предметном и эмоциональном. Предметный уровень определяется отношением к деятельности и по поводу деятельности; эмоциональный — отношением удовлетворенности или неудовлетворенности.

Таким образом, специфика социально-психологического климата состоит в том, что он представляет собой интегральное образование, обладающее высокой степенью кумулятивности. А важнейшей характеристикой становится *двойственность* психологического климата. С одной стороны, он формируется в субъективном отражении личностью всей совокупности элементов производственного и социального окружения. С другой стороны, климат определяется объективными факторами, непосредственно и опосредованно воздействующими на групповое сознание. Соответственно важным по значимости направлением кадровой политики является формирование благоприятного психологического климата в группе.

Понятие **благоприятного психологического климата** состоит из нескольких вполне конкретных характеристик.

Макроклимат общества. Группа отражает основные элементы социально-психологического климата общества в целом, характерные настроения. Скажем, в период экономического кризиса даже в очень сплоченном коллективе будут преобладать тревожные, подавленные настроения.

Эмоциональный фон. Преобладающая окраска эмоциональных отношений между членами группы, характер этих отношений.

Численность группы, коллектива. С увеличением численности группы эффективность постепенно снижается. Отмечено, что группу до 15 человек отличает целостность и единство, по мере увели-

чения численности она начинает распадаться на более мелкие образования.

Структура группы. Неоднородный состав группы с точки зрения возрастных и гендерных различий обеспечивает бóльшую сплоченность и единение. Разные возраста и представительство обоих полов формируют более богатый спектр отношений, способствующих укреплению группы.

Длительность существования группы. Время совместной работы определяет формирование традиций, внутригрупповых норм, престижа группы и ее сплоченность. Однако устоявшиеся коллективы консервативнее воспринимают новичков, предъявляя к ним завышенные и не всегда объективные требования.

Неформальные структуры. Наличие неформальных структур отрицательно сказывается на развитии и объединении группы. Неформальный лидер может находиться в оппозиции формальному руководителю, что приведет к конфликтам и ухудшит психологический климат коллектива.

Решающее значение на существующий в группе социально-психологический климат оказывает преобладание *сотрудничества* или *соперничества*. Социально-психологический климат представляет качественную сторону межличностных отношений и проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и развитию личности в группе. Понятие психологического климата не относится к какой-либо деятельности, оно составляет контекст межличностных отношений, является эмоциональным фоном, на котором эта деятельность осуществляется. Применительно к психологии управления психологический климат можно рассматривать как обобщенное восприятие свойств или характеристик производственной и организационной обстановки, которое формируется в процессе совместной деятельности и влияет на поведение людей.

Другим важным компонентом психологического климата является *доверие*, понимаемое как чувство безопасности и комфорта в межличностных отношениях. Доверие способствует формированию открытого здорового климата. В организации доверие проявляется и формируется через позитивное и последовательное поведение руководителя. На основе позитивного поведения руководителя у сотрудников есть возможность вносить существенный вклад в развитие организации, свободно мыслить и рассуждать, даже совершать ошибки без страха наказания.

Доверие является мощной эмоциональной силой, проявляющейся в таких поведенческих сигналах, как хороший контакт глазами, физический контакт с представителями власти, мимические проявления дружелюбия, понимающие интонации голоса.

Зарубежные специалисты по проблеме лидерства Дж. П. Кенджеми, Дж. Райс, К. Дж. Ковальски [52] выделили следующие особенности поведения руководителя, снижающие доверие в организации: угрозы и наказания при редких похвалах; сделанная работа ценится мало или не ценится вообще; обрывание других — снижение самооценки; прилюдная критика; персональная критика; поддержание атмосферы страха; отсутствие интереса к предложениям служащих; начальник всегда прав; фаворитизм; увольнения без разбора; общение, не поднимающее, но опускающее другого; постоянное отвержение идей; обращение с подчиненными как с неумными или тупыми; низкое уважение служащих; служащие рассматриваются как пешки/объекты.

Перечисленные особенности негативного поведения обычно являются свидетельством борьбы между менеджером и подчиненными. Формирующиеся у персонала страх и недоверие к руководству усиливают тенденции к образованию неформальных объединений, где индивид чувствует свою защищенность группой. Группа становится в оппозицию руководству. В результате возникают психологические барьеры, препятствующие коммуникации между менеджером и подчиненными, и возникает новая проблема — острый конфликт или «война».

Для пассивного проявления конфликта характерна ситуация, когда большое число служащих «покидают организацию, но не уходят». Дж. П. Кенджеми, Дж. Райс, К. Дж. Ковальски выделяют следующие сопутствующие проявления: снижение качества продукции; высокий показатель по отходам производства; большое количество прогулов; множество опозданий на работу; много вирусных заболеваний или частые боли в пояснице; множество способных и нужных людей увольняются; работа редко выполняется вовремя; небрежное обращение с оборудованием; мало личной ответственности; служащие не повышают квалификацию; себестоимость продукции возрастает.

Приведенный перечень не исчерпывающий, но он позволяет видеть типичные особенности организации, где существуют серьезные проблемы с доверием и психологическим климатом.

Понятие «благоприятный психологический климат» имеет две одинаково значимые стороны: *комфорт сотрудников* и *удобство потребителя*. Климат формируется из отношения отдельно взятых работников к своей деятельности и к организации в целом. При этом не должно возникать ситуации замкнутого общества, когда идиллию благоприятного психологического климата внутри организации способно нарушить любое внешнее проникновение. Клиент не должен быть помехой. Потребитель является самой неотъемлемой частью организации, и климат в ней должен ориентироваться также и на него. Благоприятный психологический климат включает в себя следующие параметры: преданность коллективу;

поддержка; укрепление эмоциональных связей между сотрудниками; активное достижение совместных целей, сопричастность; открытость. Когда люди скрывают свои взгляды, климат приобретает оборонительный характер. Когда отсутствует взаимная поддержка, климат становится отрицательным.

В группе осуществляется развитие каждого участника. Принадлежность к группе — это привилегия, сопричастность. Группа вправе предъявлять требования определенного уровня работы к новичкам. Решение этих вопросов позволит сформировать команду, объединенную общими целями, духом коллективизма, взаимной поддержки и творчества¹.

Одной из основных характеристик социально-психологического климата группы является *групповая сплоченность*. В социальной психологии понятие «сплоченность» означает тенденцию держаться вместе, быть верными друг другу, характеризует силу и виды отношений, объединяющих членов группы. В содержательном отношении сплоченность отражает положительный сдвиг таких характеристик, как передача информации между членами группы; готовность реагировать положительно на групповые воздействия; приверженность групповым нормам, установкам и ценностям; чувство ответственности; эффективность выполнения групповых заданий и т. д.

Результатом гармонизации организационных отношений становится благоприятный психологический климат. В то же время сам психологический климат начинает выступать как стимулирующий фактор развития организации. Группы разного социально-психологического климата обладают разной степенью организованности. Организованность как способность группы сочетать разнообразие мнений и форм инициативного поведения с единством действий, направленных на достижение общей цели, в совокупности с психологическим климатом формируют **организационную культуру**.

За последнее время во всем мире существенно возрос интерес к культуре организаций. Это связано с осознанием того влияния, которое оказывает организационная культура на эффективность функционирования организаций. Преуспевающие компании отличаются высоким уровнем корпоративной культуры, которая формируется в результате целенаправленных, продуманных действий менеджеров.

Понятие «организационная, корпоративная культура» включает в себя совокупность поведений, ритуалов, мифов, объединенных общими целями и ценностями, характерными для конкретного предприятия. Эти ценности передаются каждому члену

¹ Отрицательные моменты группового взаимодействия рассматривались в параграфе, посвященном сопротивлению изменениям.

организации в качестве жизненного опыта и организационной философии. Корпоративная культура представляет собой одну из форм адаптации организации к окружающей среде и идентификации ее сотрудников.

Другая точка зрения интерпретирует понятие организационной культуры как то, чем организация является. Этот подход анализирует культуру не в экономических и материальных терминах, а с точки зрения субъективного взгляда.

Организационные феномены, такие, как мифы, ритуалы, символы и т. д., являются социально сконструированными в ходе взаимодействия членов организации образованиями. Специалист в области организационной психологии С. А. Липатов [67] приводит анализ трех основных теоретических подходов к изучению организационной культуры.

Символический подход. Основные посылки данного подхода: 1) смысл или интерпретация происходящего в организации важнее того, что происходит в действительности; 2) нестабильность и неопределенность, широко распространенные в большинстве организаций, препятствуют рациональному решению проблем и принятию решений; 3) люди используют символы для уменьшения неопределенности и установления ориентиров поведения при столкновении с нестабильностью. В качестве символов могут выступать эмблемы, флаги, мифы, привычки, анекдоты, клички, обычаи и т. п. Руководители посредством символов могут поддерживать идеологию организации и ориентировать сотрудников в сложном мире. Символы имеют смысл и приносят пользу только тогда, когда члены организации понимают их значение одинаково, что определяется в первую очередь существующими культурными ценностями.

Когнитивный подход. Многие исследователи указывают на возрастающую необходимость рассмотрения организаций как систем сознательно координируемых коллективных действий, в ходе которых их участники вовлечены в непрерывный, интерактивный и творческий процесс порождения смысла существования в целом и смысла труда в частности. В контексте когнитивного подхода основной акцент делается на таких аспектах культуры, как коллективное сознание, когнитивные схемы или общая система знаний, верований и правил, определяющих соответствующие формы поведения.

Систематический подход. Культура понимается как сложное «естественно-искусственное» образование с двумя основными подсистемами: нормативно-семиотической и материально-денотативной. В это понятие входят наблюдаемые образцы поведения членов сообщества, речь и способы использования материальных объектов и то, что распространено в умах членов сообщества, т. е. верования, ценности и идеи, объединяющие людей.

Американские исследователи Ф. Харрис и Р. Морган предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе следующих ее характеристик:

- осознание себя и своего места в организации (например, в одних культурах творчество проявляется через сотрудничество, в других — через индивидуализм);

- коммуникационная система и язык общения (например, открытость коммуникации различается от организации к организации; жаргон варьируется в зависимости от отраслевой принадлежности и пр.);

- внешний вид, одежда и представление себя на работе;

- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области;

- осознание времени, отношение к нему и его использование;

- взаимоотношения между людьми (пути разрешения конфликтов, степень формализации отношений и пр.);

- ценности (что такое хорошо и что такое плохо), нормы (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения);

- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в свои силы, во взаимопомощь, в справедливость; отношение к клиентам, конкурентам, насилию и пр.);

- процесс развития работника и научение (сотрудники полагаются на интеллект или на силу; информирование сотрудников, подходы к объяснению причин и др.);

- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за работу, рабочие привычки, оценка работы и вознаграждение и др.).

Диагностика развития организационной культуры осуществляется в двух основных направлениях: 1) использование качественных методов (анализ документов, включенное наблюдение, глубинные интервью и др.) и 2) использование стандартизированных опросников.

В целях диагностики организационной культуры Г. Ховштед [79] предлагает оценивать организацию по следующим параметрам-координатам:

дистанция власти. Различия в статусе сотрудников, дистанции между руководителем и подчиненными уникальны для каждой конкретной организации;

мужественность — женственность. Координаты отражают специфику мотивации в организации. На полюсе мужественности преобладает материальный успех и решительность. С женственной позиции акцент делается на качестве жизни;

стремление избегать неопределенности. Критерий формализации деятельности, четкости целей и путей их достижения;

индивидуализм — коллективизм. Критерий отражается в образцах поведения и культивируемых стилях управления. Индивидуа-

лизм проявляется в самостоятельных действиях на основе собственных интересов. Коллективизм — учет интересов группы, включенность в групповые цели.

Э. Шейн подчеркивает, что в целях диагностики культуры организации необходимо определить, какую позицию занимают члены организации по следующим базовым положениям:

– как сотрудники рассматривают отношение организации к *окружающей среде* — как доминирующее, подчиненное, гармоничное — или ее задачей является нахождение соответствующей ниши;

– каковы вербальные и поведенческие правила, устанавливающие, *что реально, а что нет*, что такое «факт» и как, в конце концов, определяется правда;

– что значит *быть человеком* и что рассматривается как внутренне присущее ему или основное; является ли человек по природе добрым, злым или нейтральным;

– что значит для человека *делать что-то правильно*; значит ли быть активным, пассивным, саморазвивающимся, фаталистом;

– что рассматривается как «правильное» во *взаимоотношениях между людьми*; является ли жизнь сферой сотрудничества или соревнования — индивидуальной, групповой или общинной.

Организационная культура проявляется на всех уровнях управления, в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, ожиданиях, нормах поведения. Организационная культура задает ориентиры и предсказуемость поведения, в том числе и в критических ситуациях. Организационная культура отражает социальную среду. Если организация не будет адаптироваться к внешней среде, приспособливаться к ее изменениям, гибко реагировать, то деятельность ее окажется минимально эффективной.

Но еще более важным является внутреннее состояние корпоративной культуры, которое определяет ее интеграцию, тип совместной деятельности, идеалы и ценности сотрудников. Процесс внутренней интеграции охватывает и критерии распределения власти, и правила «неформальных отношений», и требования к внешнему виду, привычкам, традициям.

Организационная культура строится на трудовой этике и системе мотивирования, которая отражает как ожидания в отношении работников, так и систему оценки, поощрения и стимуляции.

Укреплению организационной культуры и одновременно интенсивному росту организации способствует ряд мер:

– прием на работу новых сотрудников, способных воспринять организационную культуру;

– формализация правил, символов и норм поведения;

– наказание и увольнение сотрудников, отклоняющихся от норм организационной культуры;

- использование поведения высшего руководства и линейных менеджеров, демонстрирующего конкретные элементы корпоративной культуры в качестве примера сотрудникам;
- своевременное реагирование на поведение работников в критических ситуациях, оценивание продемонстрированного поведения в терминах организационной культуры;
- осуществление моделирования типичных производственных ролей и обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;
- разработка системы критериев распределения и форм фиксации внутриорганизационных статусов, внутренней дифференциации;
- разработка критериев внутриорганизационного продвижения;
- внедрение корпоративных символов и обрядов.

Современный менеджер включен в структуру организации и воспринимает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, который обеспечивает координацию всех подразделений и отдельных лиц на основе общих целей, позволяет мобилизовать инициативу сотрудников, формирует продуктивное общение между ними. Командный менеджмент как современный стиль управления строится на организационной культуре и тесно связан с символическими способами репрезентации управленческой деятельности. Ценностный аспект взаимодействия управленческих групп становится столь же важным в деятельности организации, как и экономические факторы.

Древнекитайский историк Сыма Цянь в управлении людьми выделял три важных взаимосвязанных человеческих качества: прямодушие, почитание и стремление к творчеству. Сыма Цянь предупреждает, что власть, строящаяся на одном прямодушии, обречена на дикарство. Власть, укрепляющаяся за счет одного почитания, вырождается в культ этой власти. Власть, опирающаяся только на культуру, приводит к фальшивости, показному и фатальному. Развитие управления представляет собой сплав идей, политики и стратегии с творчеством, сплав, который рождает новые способы управления, а те, в свою очередь, становятся фундаментом для особого характера развития предприятия. В основе жизненности менеджмента лежит мечта и видение далекого будущего, своеобразного, не заимствованного путем подражания, а базирующегося на собственных оригинальных элементах управления.

Закон выживания в бизнесе — естественный отбор. А в естественном отборе выживает не сильнейший и не самый большой (динозавры не преодолели барьера эволюции). В условиях постоянно меняющейся среды выживает тот, кто лучше всего сумеет адаптироваться, приспособиться. Это предприятия с наименее жестко закрепленными формами управления и производства. Это

умение заблаговременно предвидеть изменения и прогнозировать ситуацию. Это непрерывный сбор информации и варьирование собственных возможностей. Это ориентация на социальный запрос.

Общение с сотрудниками в целом должно строиться на умении слушать, слушать заинтересованно, настроившись на личность собеседника. Слушать внимательно, сохраняя контакт глаз, — это значит воспринимать всю информацию, включая косвенные сигналы от мимики, жестов, интонаций и поз собеседника. Активное, «включенное» слушание подразумевает продуманные вопросы, которые не навязывают ответ, а, во-первых, показывают, что вы понимаете, о чем идет речь, что вы действительно слышите, и во-вторых, позволяют собеседнику лучше изложить информацию. Вспомните притчу Н. С. Лескова: «Какой час важнее? Теперешний. Какой человек важнее? С которым сейчас имеешь дело. Какое дело дороже всех? То добро, которое сейчас поспеешь этому человеку сделать».

Контрольные вопросы

1. Как интерпретируется понятие «психологический климат» в различных подходах? Какие предлагаются критерии оценки психологического климата организации?
2. Какие характеристики определяют благоприятный психологический климат?
3. Что такое «организационная культура»? Как развивалось это понятие? Охарактеризуйте основные теоретические подходы.
4. Предложите основные варианты диагностики организационной культуры.
5. Как соотносятся понятия «психологический климат», «организационный климат», «организационная культура», «корпоративная культура»?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Оценить психологический климат в группе можно с помощью простого опросника [37], отражающего определенные суждения о характере взаимоотношений в коллективе.

Для взаимоотношений в нашем коллективе характерно:

Дружелюбие _____	Враждебность _____
Согласие _____	Несогласие _____
Удовлетворенность _____	Неудовлетворенность _____
Увлеченность _____	Равнодушие _____
Продуктивность _____	Непродуктивность _____
Теплота _____	Холодность _____

Сотрудничество _____	Его отсутствие
Взаимная поддержка _____	Недоброжелательность
Занимательность _____	Скука
Успешность _____	Неуспешность

Суждение обозначается крестиком на непрерывной шкале суждений. Чем ближе знак к одному из определений, тем более выражен этот признак в группе. Шкала суждений может быть разделена на баллы.

Задание. Обдумайте различия в организационных культурах, типичных для американской, японской и арабской систем менеджмента на основе сравнительной характеристики, предложенной ученым В. Гасковым. Попробуйте сформулировать специфические характеристики российской организационной культуры.

Ценностные ориентации американских компаний:

- идеология личного «детерминизма», т. е. признание того факта, что личность может существенно влиять на свое будущее;
- свобода самовыражения ценится очень высоко и индивидуализм поощряется;
- обеспечение равных для всех возможностей;
- конкуренция признается в качестве наиболее эффективного экономического механизма;
- решения должны основываться на анализе целей;
- поддерживается инновационная деятельность, поиск улучшающих изменений;
- любая специализация оценивается как положительный фактор;
- оценивается качество выполнения работы, а не личность;
- основу для передвижения членов организации по иерархическим ступеням составляют результаты работы и инициатива;
- приветствуется делегирование полномочий;
- основная ориентация персонала — «на будущее».

Ценностные ориентации японских компаний:

- главное — это успех компании, групповые ценности;
- отдается предпочтение групповым процессам при принятии решений перед индивидуальными решениями;
- особое внимание члену организации как личности, персонализация организационных отношений, взаимное доверие;
- установка на инициативу подчиненных, отказ от жесткого, формального контроля;
- предпочтение отдается нечетким описаниям функций и договоренностям, избегание формальных контрактов;
- высокая мотивация на достижения в труде и ответственность, которая носит групповой, а не индивидуальный характер;
- личная идентификация с группой, подчиненность ее интересам и нормам, преданность взаимным обязательствам, в том числе между руководителями и подчиненными.

Ценностные ориентации арабских компаний:

- основной аргумент принятия решений — «воля Аллаха»;
- главный объект внимания — личность, оценивается человек, а не его работа;
- основание для продвижения члена организации — личное доверие и уважение к нему руководства;
- главная функция подчиненных — служить руководителю в качестве буфера. Если случится что-то экстраординарное, то необходимо положиться на обстоятельства, но не на руководство;
- лояльность только руководителю, но не фирме;
- выступление подчиненных с инициативой не одобряется;
- осуществляется демонстрация власти на всех уровнях управления;
- каждый лидер обязан иметь собственные, отличные от других цели и идеи;
- исключительно высокая централизация власти управления, полномочия не делегируются;
- основные рамки оценок ориентированы на примат прошлого, мало оценок настоящего, будущее считается предопределенным судьбой.

ГЛАВА 5

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

5.1. Гендерный аспект управленческой деятельности

Тут кротко или строго
Царило много лиц,
Царей не слишком много,
А более цариц.
А. К. Толстой

На протяжении всего XX в. стремительно росла занятость женщин профессиональным трудом. Они активно включились во все сферы деятельности, не оставив без внимания и менеджмент. К концу 90-х годов в США постоянно не работали только 11 % женщин, в России эта цифра еще ниже. Больше 80 % работников медицины и общественного питания в нашей стране — женщины. В области образования эта цифра приближается к 70 %. Среди научных работников женщины составляют около 40 % от общего числа. Реальный вклад женского труда в производство огромен.

Тем не менее, несмотря на высокую занятость женщин, именно сейчас появилась обратная тенденция — отток женщин из производства. Б. Фридан (1994) так иллюстрирует это движение: «Более чем странным парадоксом является тот факт, что сегодня, когда женщина в Америке наконец может выбрать себе любую профессию, выражение «работающая женщина» стало чем-то ругательным; что по мере того, как высшее образование становится доступным любой, имеющей к нему способности, оно вызывает такое подозрение; что все больше и больше девушек оканчивают школу и колледж лишь для того, чтобы выйти замуж и иметь детей; что в современном обществе женщинам предоставлено столько возможностей, а они упорно ограничивают себя только одной ролью».

Распределение мужчин и женщин по сферам деятельности неоднородно, а предпочтения в профессиональной ориентации наблюдаются с самого раннего возраста. Девочки чаще проявляют интерес к человеческому лицу, природе, семейным отношениям, а мальчики — к технике, геометрическим фигурам, индустриальным достижениям. Девочки больше склонны к сопереживанию, состраданию. Для мальчиков нормой считаются умеренно агрессивные проявления, решительность, склонность к риску и

бóльшая подвижность по сравнению с девочками. С. В. Ковалев (1988) отмечает, что в возрасте 1,5—2 лет отчетливо проявляется бóльшая склонность мальчиков к преобразующей деятельности, тогда как девочки предпочитают проявлять активность в установленных рамках. Девочки этого возраста чаще обращают внимание на качество и полезность объектов, а мальчики стремятся к анализу внутренних механизмов и смысла явлений. Социальное окружение предъявляет к мальчикам требование хладнокровия, сдержанной эмоциональности. Девочкам разрешается большее проявление чувств, культивируется слабость, эмоциональность. На ребенка с самого рождения начинают влиять полоролевые стереотипы.

Биографические исследования успешных женщин-руководителей показали, что в большинстве своем эти женщины были единственным или старшим ребенком, росли в полной семье и имели хорошие отношения с отцом. Родители девочек имели достаточно высокий образовательный уровень. Будущие руководительницы часто принимали участие в традиционно мужских сферах деятельности и рано научились у своих отцов сознательно взвешивать собственные шансы на успех или проигрыш, стали испытывать радость от способности идти на риск. В процессе профессионального становления эти женщины использовали компетенцию как важнейший фактор самоутверждения, стремились опережать требования занимаемых должностей. С мужчинами, которые были их непосредственными руководителями, у женщин складывались хорошие и прочные дружеские отношения.

Общая тенденция выбора профессии для девушек — ориентированность на *социономические* виды деятельности, интерес к искусству, социальной, артистической специализации, склонность к работе в сфере обслуживания. Для юношей общая тенденция выражается в направленности на *техномические* профессии, стремлении к независимости, власти, получению выгоды, исследовательской и предпринимательской активности. Существенное влияние на профессиональное самоопределение оказывают половые различия, проявляющиеся как в генетической предрасположенности к определенным видам деятельности, так и в половом воспитании, обуславливающим типичные сферы активности мальчиков и девочек. В сфере занятости имеет место так называемая горизонтальная профессиональная сегрегация, например феминизация школьного образования. Ряд профессий становится преимущественно женским или мужским. Однако не стоит переоценивать влияние гендерных установок на профессиональный выбор.

Молодые люди не всегда делают свой профессиональный выбор исходя из полоролевых стереотипов. В течение XX в. женщины последовательно овладели большинством «исконно мужских» специальностей. В XVIII—XIX вв. поварами, цирюльниками и учителями

лями были только мужчины. А в XX в. женщины успешно освоили уже такие отрасли знания, как юриспруденция, экономика, архитектура. Все больше женщин появляется в МВД, среди водителей, операторов информационных систем или, скажем, фрезеровщиков. За последнее время половое разделение труда потеряло свою былую жесткость. Тем не менее данные многочисленных исследований о профессиональных предпочтениях в зрелом возрасте показывают гендерные различия. Мужчины демонстрируют интерес к профессиям, связанным с физическим напряжением, динамичностью, непредсказуемостью ситуации, подвигами. Они предпочитают работу вне помещения, с механизмами и инструментами, в науке, где предоставляются возможности изучать физические явления, изобретать. Женщины склонны к профессиям, связанным с сидячей работой в помещении, с эстетикой, с оказанием помощи, особенно детям, беззащитным и нуждающимся людям. Женщин чаще всего привлекают социально ориентированные профессии, возможность помогать другим людям (педагогика, медицина, секретарская работа, кулинария). В целом женщины оказывают предпочтение умственному труду.

В планировании собственной карьеры женщины чаще ориентированы на текущее положение дел, нежели на перспективу развития. Как правило, женщины позже устраивают свою карьеру, чем мужчины, но формы построения профессиональной карьеры у женщин гораздо разнообразнее. На профессиональном пути женщин выделяют три основных вида карьеры: *линейная* — постоянное ведение домашнего хозяйства; *прерывистая* — женщина на определенное время прекращает работать ради семьи, а затем вновь возвращается на работу; *параллельная* — женщина работает и ведет домашнее хозяйство.

Е. П. Ильин [44] приводит данные информационного бюллетеня (1994) о положении российских женщин на рынке труда:

- более низкая по сравнению с мужчинами квалификация труда;
- более низкая по сравнению с мужчинами оплата труда;
- ограниченный набор профессий;
- специфическое отраслевое распределение;
- горизонтальная профессиональная мобильность, т. е. без повышения в должности и квалификации;
- тяжелые и вредные условия труда;
- более высокий по сравнению с мужчинами уровень безработицы;
- отчуждение женщин от участия в высших политических и управленческих структурах.

Выбор профессии мужчинами и женщинами определяется не только биологическими и социальными предпосылками. Гендерные различия и сходство проявляются в характере требований к

будущей деятельности, в содержании ожиданий и критериях удовлетворенности. В ходе опросов женщины указывают на многие из тех факторов, которые влияют на удовлетворенность трудом у мужчин: они считают работу интересным и творческим делом; они видят в ней возможность проявить себя и раскрыть свои способности; работа приносит им материальную обеспеченность и уверенность в завтрашнем дне, дает им шанс сделать карьеру.

Существуют и различия в мотивации между мужчинами и женщинами. Как показывают исследования, для женщин характерна большая дифференциация мотивов, а для мужчин — стремление к реализации более высоких потребностей (по пирамиде А. Маслоу). Сложности удовлетворения потребности в самореализации у женщин ведут к частым внутренним разочарованиям и, как следствие, к невыходам на работу по болезни и другим уважительным причинам. Это связано с противоречивой ориентацией женщин на успешность в профессиональной и семейной сферах.

Опросы женщин показывают, что в профессиональном самоопределении их в первую очередь привлекают возможность общения, социального взаимодействия, отношения, складывающиеся в организации. Ориентация на личные, комфортные отношения на производстве может компенсировать неудовлетворенность заработной платой или неблагоприятными семейными отношениями. Социальное взаимодействие за рамками относительно узкого семейного круга усиливает их чувство общности и единства с людьми. Возможно, как подчеркивает американский психолог Г. Крайг [56], что по крайней мере для части женщин межличностные отношения на работе потому особенно значимы, что помогают им в определении своей профессиональной Я-концепции. Кроме того, социальная поддержка на работе связана с меньшим процентом депрессий и физических недомоганий у женщин. На втором месте по значимости стоит материальная оплата труда и лишь на третьем — интерес к содержанию профессиональной деятельности. Для мужчин, наоборот, более важными оказываются содержание работы, ее общественная значимость и творческий характер деятельности. Исторические традиции ориентируют мужчин на производство, деловые отношения и профессиональную успешность. Кроме того, у мужчин изначально формируется установка на материальные стимулы, они подразумевают, что им придется как минимум обеспечивать самих себя.

Среди различных ориентиров выбора карьеры мужчины чаще стремятся к предпринимательской активности, менеджменту, соревновательности, испытывают потребность создавать новый продукт, услугу или организацию. Женщины в работе чаще ориентированы на независимость, стабильность, безопасность, профессиональную компетентность. Важным мотивом выбора работы для

женщин являются условия труда, санитарно-гигиенические характеристики деятельности, организация работы.

Женщины чаще воспринимают карьеру как личный рост, как самореализацию, а мужчины относятся к карьере как к перспективной и престижной должности. Мужчины соотносят работу с продвижением по службе, тогда как женщины разделяют два понятия: выполняемая работа и карьера.

Исследования жизненного пути взрослых женщин частично укладываются в традиционную линию, характерную для мужчин: определение мечты, приобретение наставника, формирование карьеры, установление отношений с особенным человеком (Д. Левинсон). Тем не менее существует ряд различий, и в первую очередь в мужских и женских мечтах. Если мужские мечты о будущем в целом носят однородный характер и связаны с работой, то женским мечтам часто присуща раздробленность, они стремятся сочетать карьеру и замужество. При этом женщины по-разному распределяют свои планы в отношении традиционной роли жены и матери и перспективы карьерного роста, склоняясь в одну или в другую сторону, чередуя осуществление целей или пытаясь совместить их.

Успешность женщины во многом зависит от наличия у нее наставника. Проблема заключается в том, что не так уж много женщин занимают положение, позволяющее им руководить, давать советы или оказывать покровительство молодым женщинам по месту работы. Когда же роль наставника женщины берет на себя мужчина, отношения между ними могут быть нарушены «сексуальным влечением друг к другу» (Г. Крайг [56]).

Исследования Д. Левинсона показали, что в противоположность мужчинам женщины дольше находятся в периоде ученичества и продолжают числиться новичками вплоть до достижения ими среднего возраста.

В оценке собственного труда женщина в существенной мере ориентирована на похвалу или негативную оценку со стороны других участников деятельности. Не менее важной по сравнению с оценкой профессиональной компетентности для женщин является оценка их личных качеств, в том числе физических достоинств и недостатков. Для мужчин определяющей становится оценка их профессиональной деятельности.

Стремление к профессиональному успеху у женщин носит противоречивый характер, получивший название «конфликта боязни успеха». Профессиональный успех зачастую вызывает у женщин тревогу, сомнения в собственной женственности и способности реализовывать традиционно феминные роли матери и жены. Культурные традиции, как правило, усиливают эту тревогу, формируя взаимоисключающий выбор женщины по отношению к работе и семье. Отсутствие внешнего давления в традиционно

женских профессиях приводит к резкому снижению страха успеха.

В ходе профессиональной адаптации у женщин на первый план выходит социально-психологический аспект, тогда как у мужчин — профессионально-деятельностный. Даже осуществляя одинаковую профессиональную деятельность, мужчины и женщины по-разному относятся к ней. Можно привести пример (табл. 5.1), описанный Е. П. Ильиным [44], в отношении дифференциации значимости различных «врачебных качеств» у мужчин-врачей и женщин-врачей.

В целом у мужчин-врачей на первом плане стоят ответственность, чувство долга, сдержанность, а у женщин — эмпатийность.

В сфере бизнеса и менеджмента мужчины по-прежнему сохраняют лидерские позиции. Эта мировая тенденция характерна и для российского предпринимательства. В России по данным 1994 г. в два раза больше мужчин имели собственное предприятие или являлись совладельцами частных фирм. Среди руководителей в России женщины составляют примерно 30% в зависимости от ранга менеджера и сферы деятельности (государственное администри-

Таблица 5.1

Гендерная дифференциация значимости врачебных качеств

Оценочный показатель врачебных качеств у женщин	Оценочный показатель врачебных качеств у мужчин
Гуманизм — 4,83	Ответственность — 4,76
Доброта — 4,82	Чувство долга — 4,68
Ответственность — 4,81	Доброта — 4,6
Отзывчивость — 4,80	Гуманизм — 4,59
Вежливость — 4,79	Отзывчивость — 4,58
Чуткость — 4,77	Чуткость — 4,51
Чувство долга — 4,74	Вежливость — 4,49
Жалость — 4,61	Сдержанность — 4,41
Сострадание — 4,57	Жалость — 4,36
Сожаление — 4,46	Гармоничность чувств — 4,31
Сдержанность — 4,32	Сострадание — 4,24
Гармоничность чувств — 4,27	Сожаление — 4,20

рование или производство). В США женщины составляют 5% руководителей среднего звена и 1% руководителей топ-менеджмента. В Японии приблизительно 10% от всего руководящего состава занимают женщины. Наибольшее развитие управленческая карьера среди женщин получила в Швейцарии, где 48% женщин занимают различные руководящие посты.

Отечественный психолог А. Е. Чирикова приводит сравнительную характеристику деловых и личных качеств российских мужчин и женщин.

У женщин первые позиции (в порядке убывания по значимости) занимают следующие качества и умения:

- 1) умение идти на компромисс, гибко вести переговоры, учитывая позиции других сторон;
- 2) уверенность в себе и своей миссии;
- 3) умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска;
- 4) постоянная готовность к изменениям, нововведениям;
- 5) способность быстро делать выбор;
- 6) умение эффективно использовать способности и умения других людей;
- 7) трезвое отношение к новшествам, здоровый консерватизм;
- 8) умение противостоять давлению и нажиму, отстаивать свою позицию;
- 9) умение жить сегодняшним днем, «здесь и сейчас»;

У мужчин отмечены следующие ведущие качества и умения:

- 1) постоянная готовность к изменениям, к нововведениям;
- 2) умение при необходимости навязывать свою позицию;
- 3) умение чувствовать себя свободным и извлекать выгоду в рамках принятых ограничений и правил;
- 4) умение эффективно использовать способности и умения других людей;
- 5) умение использовать чужие идеи для реализации своих целей;
- 6) умение действовать в ситуации конфликта и угрозы риска;
- 7) умение производить впечатление, налаживать и поддерживать отношения с другими людьми;
- 8) уверенность в себе и своей миссии;
- 9) умение противостоять давлению и нажиму, отстаивая свою позицию.

Мужчины в бизнесе доминируют в силу большей демонстративности, умений действовать в ситуации неопределенности и угрозы риска, эффективно использовать других людей. Женщины преуспевают благодаря способности достигать компромисса, уверенности в себе, гибкому поведению в различных ситуациях.

В бизнесе женщины часто продолжают реализовывать феминное консервативное начало, стремясь рационально использовать

капитал, предупреждать конфликты и стабилизировать организацию. Мужчины чаще становятся «игроками» в бизнесе, ориентируясь на достижение цели, конкретного и значимого результата, соперничество, творческую самореализацию. Мужчины больше склонны к риску и инновациям. И тот и другой путь может привести как к расцвету организации, так и к ее краху.

Вместе с тем современные исследования показывают, что многие женщины не отличаются от мужчин в том, что касается их отношения к риску, получаемой заработной плате и продвижению по службе. Иногда также утверждается, что у женщин ниже мотивация достижения и что они не склонны строить относительно своей карьеры строго определенные планы. Однако недавние исследования свидетельствуют, что ситуация далеко не столь однозначна. Так, с одной стороны, профессиональные планы женщин, занятых в бизнесе, медицине, юриспруденции, очень близки к карьерным планам мужчин, занятых аналогичными видами деятельности. С другой стороны, планы карьерного роста женщин, занятых в педагогике, социальной работе или сестринском деле, менее честолюбивы; эти женщины больше думают о супружестве и материнстве, чем о трудовой биографии.

У женщин и мужчин часто различаются стили осуществления одной и той же деятельности, в том числе и управленческой. Женщины чаще, чем мужчины, склонны использовать *демократический стиль руководства*. Женщины-менеджеры ориентированы на группу, они характеризуются контактностью, умением общаться, делегировать полномочия. Женщина-лидер прекрасно умеет мотивировать подчиненных на сверхдостижения, формировать у сотрудников профессиональное самоуважение. Мужчины-руководители чаще используют *авторитарную стратегию*, опору на власть, директивность, контроль.

Одним из проявлений дифференциации в стилях управления является различие в характере лидерства среди мужчин и женщин. Исследования показывают, что мужчины чаще реализуют деловую модель лидерства (стремление к власти, доминирование, формирование целей, стратегическое развитие), а женщины — социальную (направленность на общение, взаимодействие, урегулирование межличностных отношений). Е. П. Ильин [44] приводит данные зарубежных исследователей, которые полагают, что женщина-лидер в мужском коллективе играет одну из четырех неформальных ролей: 1) «*матери*» — от нее ждут неформальной поддержки, а не деловой активности; 2) «*соблазнительницы*» для начальника, что вызывает негодование у коллег-мужчин; 3) «*игрушки, талисмана*» — милой, но не деловой женщины, приносящей удачу; 4) «*железной леди*», обладающей неженской жесткостью, вследствие чего она бывает больше всего изолированной от группы.

В ряде исследований лидерства было выявлено, что роль лидера традиционно воспринимается как мускулиная. Поэтому в отношении женщины-лидера изначально формируется ситуация ролевого несовпадения, формирующего внутренний и внешний конфликт. Смягчить подобный конфликт удастся женщинам, демонстрирующим стиль лидерства, ориентированный на развитие взаимоотношений, а не на решение задачи.

В ситуации стресса мужчины и женщины руководители обычно ведут себя по-разному: мужчины-менеджеры склонны впасть в диктаторство, замыкаться в себе, а женщины чаще прибегают к советам, могут поделиться проблемами с окружающими. Мужчины и женщины переживают одни и те же эмоции, но выражают их по-разному.

Шведские психологи разработали следующие практические рекомендации для женщин-руководителей.

- ◆ Гостей своей организации по возможности принимайте лично.

- ◆ Не перенимайте сухого, бумажного языка мужчин, сохраните женственность.

- ◆ Не изливайте злость на подчиненных.

- ◆ Помните, что угодить всем невозможно.

- ◆ Обстановка кабинета может отражать ваши индивидуальные черты.

- ◆ Не бойтесь попросить помощи.

- ◆ Не отказывайтесь от личной жизни, не пренебрегайте интересами семьи.

- ◆ Берегите речь от засорения служебным и профессиональным жаргоном.

Важной проблемой является дифференцированный подход к оценке труда мужчин и женщин. Независимо от объективных результатов труда женщины во многих странах получают за свою работу более низкую заработную плату; им предоставляется меньше информации, а сроки выполнения заданий ставятся более жесткие. Без каких-либо объективных оснований женщинам приписывается недостаточная компетентность, отсутствие логики и притязаний, стремления к продвижению по службе. Чтобы стать лидером, женщине приходится преодолевать больше препятствий, нежели мужчине. По выражению американских специалистов, «для женщины путь к власти связан с преодолением многочисленных препятствий, а для мужчины — с реализацией многочисленных возможностей».

По мере развития общества традиционная картина начинает размываться, но скрытая **дискриминация женщин** продолжает сохраняться. Причинами этого являются разные факторы. В психологии менеджмента сформировалось несколько точек зрения на причины гендерных предубеждений.

Люди в организациях предъявляют к лидерам разного пола разные требования, и в отношении женщин эти требования выше. Чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать большую компетентность.

Другая точка зрения объясняет гендерные предрассудки в менеджменте тем, что из-за малочисленности в управленческой среде женщины более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются стереотипно. А женщина — кандидат на руководящий пост — оценивается на основании быстро сформировавшихся личностных, ситуационных, ролевых стереотипов обработки информации. Психологи Н. Райджер и К. Гэллиган, изучив данные опросов женщин-управленцев, предположили, что манера поведения и результаты работы «символических женщин» придиричиво анализируются и могут оцениваться по более высоким меркам, чем те, которые существуют для мужчин. Аналогичным образом женщины-руководительницы могут испытывать в своей работе сильное давление, находясь под прессом завышенных ожиданий со стороны организационного окружения.

Психоаналитический подход к женскому лидерству оценивает его как проявление женской ущербности и зависти к мужчине, стремление преодолеть комплекс неполноценности.

Ситуационно-должностной подход ставит на первое место должность, а не пол. Соответственно мужчины и женщины, занимающие сходные должности и успешно выполняющие лидерские роли, не должны значительно отличаться друг от друга ни по поведению, ни по факторам эффективности.

Ряд исследователей считают, что основой успешного лидерства является умение устанавливать тесные позитивные отношения с другими людьми. Эти отношения складываются на почве сходства (уподобления) членов группы друг с другом. В этом, с их точки зрения, кроется проблема гендерных различий. Женщине в мужском коллективе трудно установить позитивные отношения и добиться лидерства, на первое место в этом случае выходят отнюдь не деловые качества.

Вместе с тем преобладание мужчин на руководящих постах обусловлено и объективными факторами, в первую очередь стремлением женщин самореализоваться не только в профессиональной деятельности, но и в роли жены и матери. Это стремление объективно требует много времени и усилий, что снижает профессиональные возможности женщины. Некоторые исследователи утверждают, что амбивалентные чувства, которые испытывают женщины в связи со своей двойной ролью, вызваны полоролевыми стереотипами. Социализация женщин предписывает им менее активный образ жизни, сосредоточение на различных сторонах супружества и пренебрежение своей профессиональной ролью.

Другим объективным фактором является существенно бóльшая эмоциональность женщин и склонность принимать интуитивные решения. Эти решения зачастую оказываются блестящими и своевременными, но логика их принятия не всегда понятна окружающим.

Мужчины-начальники реже протезируют женщинам, опасаясь обвинений в сексуальном интересе или в недостаточной жесткости и директивности.

Скептическое отношение общества к возможности женщин быть руководителем заставляет их, как указывает Е. П. Ильин [44], прибегать к защитным стратегиям (названным гендерным менеджментом): а) тратить больше времени и усилий на работе; б) использовать специфически женские способы ведения деловых переговоров с мужчинами (коккетство, принижение своих способностей); в) применять «маску», стремясь скрыть под ней свою эмоциональную и личную жизнь, чтобы не получить ярлык неэффективного работника.

Однако существуют и противоположные данные, показывающие, что женщины-руководители меньше подвержены «срывам», с ними продуктивнее решаются разнообразные спорные вопросы, они внимательнее относятся к подчиненным. При этом женщин-руководителей отличают от традиционного портрета женщины такие черты, как выраженная доминантность, эмоциональная устойчивость, социальная смелость и стремление к самореализации, умение устанавливать высокие деловые отношения.

В сущности, различия между мужчинами и женщинами оказываются весьма незначительными, гендерные различия заведомо уступают индивидуальным. В ходе многочисленных исследований, проведенных в конце 80-х годов, выяснилось, что у мужчин и женщин гораздо больше схожих качеств, чем отличий. Более того, многие из действительно существующих различий поддаются изменению в ходе обучения, при перемене жизненного уклада и социальных ожиданий.

Контрольные вопросы

1. Как гендерные различия проявляются в раннем детстве? Что, по вашему мнению, оказывает большее влияние на развитие ребенка: генетические особенности пола или полоролевые стереотипы воспитания?
2. Что такое «горизонтальная профессиональная сегрегация»? Как она проявляется в нашей стране?
3. С какими проявлениями вертикальной профессиональной сегрегации сталкиваются женщины?
4. Каковы гендерные различия в профессиональной мотивации? Какие особенности жизненного пути женщины выделяют в психологии?
5. В чем отличие мужского и женского стилей управления?

5.2. Этика делового общения и публичных выступлений

Успех речи зависит от того, кто говорит, что говорит и кому говорит.

Аристотель. Риторика

Участие в разнообразных встречах, симпозиумах и семинарах, организация собраний и обсуждений, публичные выступления перед большой или малой аудиторией, ведение переговоров и деловых встреч являются неотъемлемой составляющей профессиональной деятельности менеджера. По своему положению руководители обязаны публично выступать и уметь продуктивно общаться. Значение деловых бесед трудно переоценить. Во время переговоров заключаются контракты, договоры, решаются серьезные финансовые проблемы, обсуждаются варианты совместной деятельности.

Коммуникативные навыки, открытость и стремление к общению, однако, не могут заменить умения выступать и знаний в области этики делового общения. Комплекс навыков публичных выступлений, знание психологических особенностей деловой беседы не только помогают правильно построить взаимодействие с партнером или большой аудиторией, но и развивают характер, формируют остроумие, логичность мышления.

Деловое общение — это, по определению специалиста по этике Г. В. Бороздиной [16], процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели. Деловое общение подразумевает взаимодействие между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и стремятся к выработке конструктивного подхода к решению проблем.

Деловое общение условно разделяют на *прямое* (непосредственный контакт с партнером, эмоциональное воздействие на него, возможность внушения) и *косвенное* (когда партнеров разделяет пространственно-временная дистанция). В отличие от неформального общения, деловое общение всегда содержит *цель* и *конкретные задачи*, требующие своего решения.

Деловое общение может быть направлено на установление и развитие взаимодействия работников из одной деловой сферы; совместный поиск и оперативную разработку идей; координирование и контроль уже выполняемых деловых мероприятий; стимулирование деловой активности или поддержание деловых контактов.

Любая беседа имеет свое *начало*, а для деловой встречи оно определяет 50 % успеха. При этом партнеры обычно хорошо представляют себе цель беседы, ее желательные конечные результаты,

ориентируются в сути предмета, но тем не менее приступить к ней бывает сложно. Начало беседы призвано решить сразу несколько важных задач: установить контакт с партнером, создать благоприятную атмосферу для беседы, пробудить интерес собеседника, привлечь его внимание.

Зачастую именно первые фразы обрекают деловое общение на безрезультатность, и беседа заканчивается, так и не успев начаться. Начало разговора создает внутреннее отношение и к партнеру, и к теме беседы. Наименее перспективно начать разговор с униженной позиции (извинений, самооправдания, просьбы); с завышенно-оскорбительной позиции (проявлений неуважения, пренебрежения, торопливости); с позиции противопоставления (использование контраргументов, критических замечаний, оборонительных высказываний).

Наиболее важным моментом построения беседы является ориентация на человека, стремление поставить себя на место собеседника, понять его точку зрения, его реакции. Необходимо дать собеседнику почувствовать, что его уважают и ценят как специалиста. Г. В. Бороздиной [16] предложены следующие варианты «правильных дебютов».

Метод снятия напряженности позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задаться вопросом: как хотели бы чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

Метод «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. Уместно вспомнить о каком-то небольшом событии, привести сравнение, поделиться личными впечатлениями, рассказать анекдотичный случай или задать необычный вопрос.

Метод прямого подхода означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщают, по каким причинам назначена встреча, быстро переходят от общих вопросов к частным и приступают к теме беседы. Этот прием является «холодным» и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Второй частью беседы является *постановка вопросов*. Информация не поступает от партнера к партнеру сама по себе; чтобы ее получить, необходимо задавать вопросы, уточнять, обсуждать, анализировать. Вопросы позволяют не только прояснить содержание беседы, но и предоставляют партнеру возможность проявить себя, показать, что он знает. При этом вопросы следует задавать

корректно, с учетом внутренних, скрытых особенностей общения. Так, например, большинство людей, например, не любят отвечать на прямо поставленные вопросы — включаются защитные механизмы.

Принято выделять следующие основные группы вопросов: закрытые, открытые, риторические, переломные и вопросы для обдумывания.

Закрытые вопросы требуют однозначного ответа — «да» или «нет», а попытки уйти от ответа очевидны. Эти вопросы формируют напряженную атмосферу и создают у собеседника ощущение допроса. Закрытые вопросы не способствуют получению информации, а лишь ставят точки над «і». Поэтому такие вопросы стоит применять с определенной целью, скажем, для подтверждения ранее достигнутой договоренности.

Открытые вопросы позволяют получить дополнительные сведения по теме, расширить информационное поле, уточнить мотивы и позицию собеседника. Эти вопросы не требуют однозначного ответа, они направлены на пояснение информации: «как?», «что?», «почему?» и т.д. Опасность открытых вопросов заключается в том, что можно потерять тему беседы или контроль над ходом общения, так как собеседник может повернуть разговор на собственные интересы и проблемы, уходя от инициативы партнера.

Риторические вопросы обозначают проблемное поле, неоднозначные аспекты беседы, недостаточно ясные ситуации. Риторические вопросы призваны активизировать мышление собеседников и не требуют прямого ответа.

Переломные вопросы позволяют переключиться на новую проблему или взглянуть на тему встречи под другим углом зрения. Переломные вопросы направляют беседу в строго определенное русло. Опасность кроется в потенциальном нарушении равновесия между партнерами. Собеседник может оценить переломный вопрос как навязывание проблематики или как выражение одностороннего принятия решения.

Вопросы для обдумывания создают атмосферу взаимопонимания, равенства, интеллектуальной сосредоточенности на проблеме. Они вынуждают собеседника обдумывать и анализировать информацию.

Важной составляющей беседы являются *замечания*, высказываемые сторонами по ходу обсуждения проблемы. Наличие замечаний подтверждает, что собеседник активно слушает, обдумывает информацию и анализирует аргументы. Замечания иллюстрируют ход мысли партнера, его мнение по вопросу, они облегчают беседу, не давая ей превратиться в монолог.

Замечания могут преследовать различные цели, в том числе и неделового характера, поэтому важно уметь их слышать и интерпретировать. К наиболее важным относятся *замечания с целью по-*

лучения информации, являющиеся доказательством заинтересованности собеседника. Вместе с тем эти замечания могут сигнализировать о недостаточно четкой аргументации или неясности деталей и требуют ясного, спокойного и уверенного ответа.

К продуктивным замечаниям относятся также *объективные замечания*, направленные на формирование собеседником собственного мнения и проговаривание сомнений. Объективные замечания выражают стремление открыто обсуждать спорные варианты решения. В этом случае следует объяснить преимущества собственной позиции, не противореча собеседнику, а учитывая его взгляды.

Естественно, в беседе высказываются не только продуктивные замечания. Часто реплики партнера преследуют иную цель — *проявить себя*, высказать собственное мнение. Собеседник стремится убедиться в собственной независимости и беспристрастности, старается показать, что он не подвержен влиянию. В этой ситуации стоит, с одной стороны, согласиться с правом партнера на собственное независимое мнение, а с другой — пересмотреть характер аргументации, возможно, она носит манипулятивный характер.

Замечания с целью сопротивления высказываются, как правило, в начале беседы, когда тема не получила четкого определения, а аргументация не высказана. В случае недостаточного внимания к личности собеседника увеличивается количество *субъективных замечаний*, отражающих недоверие к полученной информации. Возможно, возражения собеседника продиктованы желанием подчеркнуть свой престиж. Тактичным будет признать правоту партнера и проявить к нему уважение. Вместе с тем такого рода замечания характерны для определенной категории людей.

Наиболее провокационными являются *ироничные замечания*, цель которых проверить выдержку и терпение собеседника. Эти замечания бывают мало связаны с темой беседы и могут отражать плохое настроение партнера либо носить вызывающий, оскорбительный характер. Предпочтительнее всего не реагировать на подобные выпады, сохраняя хладнокровие и деловой тон беседы, либо подключить чувство юмора. Практически любое замечание можно нейтрализовать доброжелательными, убедительными интонациями и нетрадиционным подходом.

Отвечать на замечания лучше всего сразу. Но не стоит реагировать на каждую реплику — тактичнее избегать немедленного ответа, ведь собеседник, возможно, достаточно долго обдумывал контраргументацию, поэтому стоит отнестись уважительно к его времени и усилиям. Наиболее убедительно звучит лаконичный, деловой ответ. В общении следует избегать личных оценок и грубых возражений, они только заводят беседу в тупик. Ни в коем случае нельзя подчеркивать разницу между собой и партнером, резко убыстрять темп беседы, избегать контакта глазами и не замечать эмоции собеседника. Важно стремиться понять его психо-

логическое состояние. Враждебные замечания собеседника следует по возможности полностью игнорировать, не оставляя для себя мечты ответить на них «достойно» позднее.

Общей рекомендацией реагирования на замечания является серьезное и уважительное отношение к собеседнику.

В процессе делового общения важно учитывать *невербальные способы воздействия*. Язык жестов и телодвижений несет больше половины информации во время общения. Невербальные сигналы позволяют оценить произведенное впечатление, понять скрытые реакции партнера. В специальной литературе подробно проанализированы универсальные характеристики невербального языка, а также его национальные особенности. Хорошему менеджеру следует владеть этим незаменимым источником информации.

Менеджер должен владеть техникой *вербального воздействия* не только на индивидуальном уровне, но и в группе, в аудитории. Обязательными условиями любого делового общения является грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи. Умение обращаться со словом, знание деловой риторики и психологических аспектов публичных выступлений помогают успешно решать практические и стратегические задачи руководства.

Часто менеджеру приходится не только проводить деловые встречи, но и выступать перед большой аудиторией. Многие руководители, несмотря на свой высокий статус, длительный и успешный опыт работы, избегают **публичных выступлений**, предпочитая индивидуальные обращения к сотрудникам или общение через промежуточные инстанции. Действительно, выступление перед аудиторией накладывает определенную ответственность и имеет свою специфику. Оратор испытывает давление со стороны окружающих, он не может прерваться, не чувствует привычной поддержки. Сомнение, неуверенность, волнение — естественные спутники публичных выступлений. Но руководитель вполне может преодолеть отрицательные эмоции и, используя ораторские приемы, блестяще выступить перед любой аудиторией, добившись поставленных целей.

Важнейшей составляющей успешного выступления является подготовка. Хорош тот экспромт, который подготовлен заранее. Если тема проработана, то беспокойство за мысли и слова исчезает. Речь обязательно должна быть продумана, спланирована, логически выстроена и эмоционально расцвечена. Тех, кто не утруждал себя подготовкой к выступлению, в большинстве случаев ждет неудача.

Подготовка выступления включает в себя:

- выбор темы;
- определение цели речи, уяснение собственных идей;
- подбор материала для выступления;
- подготовка вступительной части (формирование интереса слушателей и заявка о намерениях оратора);

- план развития главной части выступления;
- подготовка заключения, краткого обобщения выступления.

Начало выступления формирует первое, определяющее впечатление слушателей. В литературе можно встретить перечень приемов, которые помогают сразу привлечь внимание к теме, заинтересовать аудиторию: афоризм, цитата, парадокс или яркий эпизод. Однако яркое начало не должно быть самодовлеющим, внимание слушателей необходимо активизировать на протяжении всего выступления. Не следует начинать выступление с анекдота или извинения. Лишь немногие ораторы могут с успехом рассказать юмористическую историю, а неудачная попытка введет в замешательство и аудиторию, и самого выступающего. Планируя выступление, полезно «обкатать» свои идеи, общаясь с теми, чье мнение не безразлично для оратора. Это позволит спрогнозировать возможный эффект от выступления.

Очень значимы для выступления внешний вид и манера держаться, ибо слушатели оценивают личность выступающего, его уверенность, контактность, компетентность. Главным действующим психологическим фактором является сам оратор. Следует помнить, что непосредственный контакт глаз с отдельными слушателями укрепляет позицию выступающего, формирует положительную обратную связь. Жестикуляция должна быть умеренной и соответствующей содержанию. Вместе с тем неподвижная, окаменелая фигура отрицательно воздействует на аудиторию.

Психологами выделены некоторые указания в отношении использования жестикуляции: жестикулируйте обеими руками, отработайте жесты, которые вы считаете приемлемыми; локти должны быть отставлены не менее чем на 3 см от корпуса, в противном случае жесты символизируют скованность и неуверенность; около 90% жестов должны разворачиваться выше пояса. С помощью слов передается информация, а с помощью жестов — отношение к этой информации. В сочетании со словами жесты усиливают эмоциональное содержание слов. Жесты отражают убежденность, увлеченность оратора, воздействуя на подсознание слушателей.

Одновременно и оратор должен оценивать жесты, позы слушателей, степень включенности аудитории в выступление.

Выразительность речи должна проявляться не только в интонационных характеристиках, но и в богатстве словарного запаса. Необходимо избегать речевых ошибок и канцеляризмов, шаблонных фраз. Неправильные ударения или несколько аграмматизмов переключают внимание с содержания на внешнюю сторону речи и могут существенно испортить впечатление от выступления.

Обращаясь к слушателям, необходимо учитывать состав аудитории, с тем чтобы речь была понятна и доступна. Настроенность на слушателей означает понимание их интересов, мнений, уровня восприятия и сосредоточения.

Важно учитывать, что в среднем человек может активно слушать 15 минут. Затем необходимо сделать небольшое отступление, привести выразительный пример, иллюстрирующий проблему.

Г. В. Бороздина [16] приводит следующие средства активизации внимания и воздействия на слушателей.

Пример. Подробность. Сравнение. Все абстрактное следует представлять наглядно, используя меткие сравнения и примеры. Если уровень образного мышления слушателей низок, то речь должна быть особенно наглядной. Отыскивайте хорошие примеры и сравнения: они создают ясность, помогают пониманию.

Образ, метафора. Образ — особая форма сравнения. Яркий образ, в отличие от абстрактных суждений, надолго остается в памяти. Образы черпаются из жизни. С их помощью все можно представить нагляднее, но нельзя ничего доказать. Следует избегать искажения, разрушения образа — это наносит непоправимый вред выступлению.

Короткие рассказы. Небольшие воспоминания о пережитом, подробности, прямая речь — все это разнообразит выступление. Память слушателей долго удерживает увлекательное описание события.

Повтор. Повтор вызывает воспоминание, глубже закрепляет основную мысль, повышает убедительность речи. Существует большое количество видов повторов: дословный повтор, частичный повтор, расширенный повтор, разъяснение.

Призыв (восклицание). Им охотно пользуются в речах, в которых необходимо выразить определенное мнение. Призыв — это настойчивое обращение к слушателям (в большинстве случаев краткое и точное). Восклицание не употребляется часто, так как его действие притупляется.

Цитирование. Цитаты уместны в научной речи. В популярных выступлениях они нарушают ход речи и утомляют слушателей.

Противопоставление. Противопоставление должно быть ясным, но неожиданным для слушателей.

Предупреждение. Предупреждение создает у слушателей повышенное ожидание.

Игра слов. Игра слов с «подтекстом» охотно воспринимается слушателями, она остроумна и смешна. Любая игра слов основана на богатстве связей языка.

Намек. Это эффективный прием, проясняющий, обостряющий мысль. Нередко это намек на какое-нибудь высказывание или факт. При обращении к этому приему важно возбуждение, приобщение слушателя к совместному размышлению.

Вставка. Вставкой называют замечание, которое делается мимоходом. Его функция — приобщить слушателя к моменту высказывания.

Окончание выступления также должно быть тщательно подготовлено. Не рекомендуется говорить о том, что вы заканчиваете речь. Правильнее сделать краткое резюме, процитировать подходящие строки, создать кульминацию или вызвать улыбку аудитории. Желательно, чтобы окончание выступления было логически связано с его началом.

Будет ли выступление важным и интересным для слушателей, зависит от основных интересов аудитории, новизны темы и заложенных в выступлении и началах конфликта.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие деловой беседы от неформальной?
2. Какова общая структура деловой беседы и основные принципы ее построения?
3. Какие этические требования предъявляются к деловой беседе?
4. В чем заключаются психологические трудности публичного выступления?
5. Какие приемы активизации внимания слушателей предложены психологами?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Тест «Умеете ли вы контролировать себя?» [16]

Инструкция. Подчеркните «да», если вы согласны с утверждением, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
Да Нет
2. Я бы, пожалуй, мог при случае «свалить дурака», чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.
Да Нет
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
Да Нет
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
Да Нет
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
Да Нет
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
Да Нет
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
Да Нет
8. Для того чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
Да Нет

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.

Да Нет

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Да Нет

Оценка ответов. Начислите себе по одному баллу за ответ «нет» на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ «да» на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

Интерпретация результатов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее.

0—3 — у вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас неудобным в общении по причине вашей прямолинейности.

4—6 — у вас средний коммуникативный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими людьми.

7—10 — у вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы произведете на окружающих.

5.3. Психологический аспект переговоров

Формула дискуссии:

Баран выразил общее недоумение.

Заяц выразил общее опасение.

Потом встал лев и выразил общее мнение.

Феликс Кривин,
писатель

Основная задача переговорного процесса — убедить вторую сторону принять ваше предложение. **Переговоры** — это сложный коммуникативный процесс, требующий серьезной подготовки, включающей разработку деловых предложений, формулирование конкретных и стратегических целей ведения переговоров, оценки собственного экономического потенциала и возможностей партнера. Но самые искусно подготовленные переговоры не могут избежать влияния психологических факторов. Менеджер должен быть дипломатом — владеть приемами формирования благоприятного переговорного климата, снятия напряжения и уметь нейтрализовать нечестные действия оппонента.

В ходе переговоров партнеры ставят своей целью добиться взаимной договоренности по проблеме пересечения интересов, не разрушая сложившихся отношений, спокойно и уверенно преодолевая возможную конфронтацию.

Первая заповедь успешного ведения переговоров — **соблюдать взаимную выгоду**. Стремление к достижению одностороннего ус-

пеха заведомо обрекает переговоры на неудачу. Рекомендуются даже сказать партнеру о возможности исхода, предусматривающего сохранение взаимной выгоды. В противном случае менеджер рискует попасть в разряд партнеров, малоинтересных для последующих переговоров.

Вторым важным правилом ведения переговоров является *отказ от спора*. В девяти случаях из десяти спор заканчивается укреплением оппонентов в собственном мнении, а не сближением позиций. Несмотря на трудности в отстаивании собственной точки зрения, всегда следует стремиться сохранять благоприятный психологический климат.

Тонкость ведения переговоров заключается в избегании прямых указаний на ошибки партнера. Тактичнее дать понять неправомерность высказываний взглядом или жестом. Прямая критика наносит удар по самолюбию и вызывает желание защищаться, т. е. упорно отстаивать свою точку зрения. Не стоит начинать переговоры со слов: «Я это докажу». Целесообразнее допустить возможность правоты партнера или собственной ошибки и предложить совместно проверить факты.

Если есть опасение, что партнер не искренен в ответах, стоит подготовить несколько вариантов одного и того же вопроса («спираль вопросов»). Это позволит получить в сумме нужную информацию.

Переговоры следует вести с *партнером, обладающим полномочиями*, — с «ключевой фигурой». Это не обязательно сотрудник, занимающий престижную должность, но его мнение часто бывает решающим в силу ряда обстоятельств — опыта, квалификации, личных связей, влияния.

В свою очередь серьезный руководитель заранее обсудит со своими сотрудниками спорные моменты переговоров и ни при каких обстоятельствах не будет устраивать внутреннюю перепалку в присутствии партнера. Не стоит также в ходе переговоров делать замечания своим сотрудникам и указывать на их ошибки — это снижает престиж организации и может сместить акценты в переговорном процессе.

Следующим правилом ведения переговоров является требование *исключительного внимания к партнеру*. Партнера необходимо слушать и слышать, не упуская важных моментов и косвенной информации, хотя это и непросто. Американский психолог И. Атватер [8] приводит причины, осложняющие поддержание непрерывного внимания к говорящему. Это:

отключение внимания. Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, внешний вид говорящего, его голос или произношение, мимика и жесты;

высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в четыре раза быстрее, чем говорим. Именно поэтому, когда кто-либо

говорит, наш мозг бóльшую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего;

антипатия к чужим мыслям. Любой человек всегда больше ценит свои мысли, и для него обычно приятнее и легче следовать за ними, а не за тем, что говорит другой;

избирательность внимания. Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все — непосильное занятие. Именно поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас максимальный интерес;

потребность реплики. Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием «разгромных» комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

Развитию эффективного слушания могут помочь предложенные И. Атватером [8] следующие рекомендации.

◆ Развивайте свои способности. Старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника. Прежде чем отвечать, дайте ему возможность высказаться. Подчеркните своими действиями, что вам интересно его слушать.

◆ Дайте собеседнику время высказаться. Многие люди «думают вслух» и на ощупь идут к своей точке зрения. Для того чтобы человек открылся и выразил свою мысль до конца, вы должны дать ему время высказаться свободно и не торопясь. Не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.

◆ Проявите полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно для того, чтобы подчеркнуть заинтересованность.

◆ Если собеседник уже высказался, то повторите главные пункты его монолога своими словами. Это поможет избежать любых неясностей и недоразумений.

◆ Избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения.

◆ Не лицемерьте, не притворяйтесь. Когда уже ясно, что беспристрастная, надоедливая и неинтересная речь собеседника абсолютно лишена информации, другой стороне нередко свойственно притворяться: демонстрируется подчеркнутое внимание к партнеру, но в то же время взгляд как бы останавливается и очевидной становится рассеянность восприятия. Стоит партнеру заметить это, как его мысли путаются и он теряет нить рассуждений.

◆ Не отвлекайтесь. Плохого слушателя все отвлекает. Хороший слушатель либо сядет так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует свое внимание только на словах партнера.

◆ Ищите истинный смысл высказываний собеседника. Помните, что не всю информацию удастся выразить словами. Слово до-

полняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями и наклоном тела.

◆ Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Если концентрировать внимание только на частных фактах, то неизбежно возникают недоразумения.

◆ Не монополизируйте разговор. Собеседник, который стремится занять доминирующее положение в любой ситуации или считает, что он все знает о предмете разговора, чаще всего плохой слушатель.

◆ Приспосабливайте темп мышления и речи. Плохой слушатель, беседуя с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Эффективность восприятия при этом резко уменьшается.

Важнейшей составляющей переговоров является *аргументация*, используемая партнерами. Аргументы — это доводы, основания, доказательства, которые могут опираться на субъективные взгляды, на объективные положения или на общеустановленное мнение. Аргументы приводятся в подтверждение истинности других суждений.

Специалист по этике П. Милич [76] описывает следующие методы аргументирования.

Фундаментальный метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого знакомят с фактами и сведениями, составляющими основу доказательной аргументации. Важную роль играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

Метод противоречия основан на выявлении противоречий в аргументации партнера. По сути, этот метод является оборонительным.

Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит к желаемому результату.

Метод сравнения имеет принципиальное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

Метод «да... но» подразумевает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают только преимущества или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако, поскольку действительно редко случается так, что все говорят только «за» или «против», легко применить метод «да... но», который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Можно спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое «но».

Метод «бумеранга» дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

Метод игнорирования заключается в том, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

Метод видимой поддержки весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника ему не выдвигают возражений и не противоречат, а, наоборот, приводят новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты ... (перечисляются). Но это не поможет вам, так как...». Теперь наступает черед ваших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса.

Кроме того, в психологической литературе приводятся разного рода *уловки аргументации*, которые не стоит применять, но следует распознавать среди доводов оппонента. К уловкам относятся и преувеличение доказательств и их излишнее обобщение, и использование внешнего давления, опора на авторитеты. Для спекулятивных методов аргументации характерны также приемы дискредитации личности партнера, а не его аргументов, выдергивание отдельных мыслей из контекста, введение партнеров в заблуждение. К уловкам также относятся эмоциональные способы убеждения и сознательное занижение статуса аргументов партнера.

Необходимо внимательно фиксировать все неожиданные повороты в переговорном процессе, ибо очень важно понять их скрытый смысл.

Формирование переговорного процесса должно основываться на доверии партнеров, которое возникает благодаря эмпатийному отношению к мыслям и чувствам друг друга. Основы благожелательного отношения складываются из искреннего желания мысленно разделить точку зрения другого, понять и посочувствовать ему. Это можно проявить всего несколькими фразами: «Я понимаю, почему вы испытываете такие чувства»; «На вашем месте я, несомненно, почувствовал бы то же самое».

Помимо универсальных тенденций взаимодействия, в ходе переговорного процесса выделяются и *национальные особенности*, знание которых облегчит задачу общения. Особенности национальных стилей ведения деловых переговоров кратко представлены в таблице 5.2.

Длительность переговоров должна быть изначально ограничена в соответствии со следующим парадоксом: «Эффективность

Таблица 5.2

Национальные стили ведения переговоров

	Американский стиль	Французский стиль	Японский стиль	Китайский стиль	Немецкий стиль	Английский стиль	Арабский стиль
<i>Предварительная подготовка</i>	Умеренная предварительная подготовка	Большое внимание уделяется предварительным договоренностям, обсуждениям	Подробное предварительное обсуждение проблемы	Четкое разделение подготовительного и заключительного этапов	Тщательная предварительная подготовка	Умеренная предварительная подготовка	Тщательная предварительная подготовка
<i>Эмоциональный настрой</i>	Положительный; ценится дружелюбие, открытость	Максимальное стремление сохранить свою независимость; частая конфронтация	Мягкий, корректный стиль общения; стремление избежать столкновений	Ценят как официальный, так и неофициальный уровни взаимодействия	Сдержанный, доброжелательный	Гибкий, позитивный стиль	Ценится не-официальный уровень взаимодействия, формирование личных контактов
<i>Темп переговоров</i>	Энергичный, интенсивный	Умеренный	Медленный	Медленный	Умеренный	Энергичный	Медленный

Характер приятия решений	Пакетное принятие решений, различные варианты «торговли», стремление реализовать свои цели	Ориентация на логические доказательства и общие принципы; отсутствие запасной позиции; предпочтение французского языка в качестве официального языка переговоров	Много-этапное обсуждение и взаимные уступки; ценятся личные двусторонние отношения	Открывают «карты» только после партнера, умело используя ошибки второй стороны; уделяют внимание внешнему виду партнеров, их статусу	Выходят на переговоры с высокой вероятностью принятия решения; тщательно, последовательно обсуждают вопросы	Поиск оптимального решения в ходе переговоров, учет любых инициатив	Ориентация на интересы отдельных лидеров
Уровень самостоя- тельности	Члены делегации точно самостоятельно в принятии решения	Средняя степень свободы и самостоятельности	Принятие решения согласуется на нескольких уровнях	Решение обязательно должно быть одобрено «сверху»	Средняя степень свободы и самостоятельности	Средняя степень свободы и самостоятельности	Принятие решения согласуется на нескольких уровнях

совещаний обратно пропорциональна числу участников и затраченному времени». С течением времени найти решение оказывается все более затруднительным и переговоры лучше отложить на новую дату, которой будут предшествовать рабочие обсуждения.

В ходе переговорного процесса, как правило, поднимаются спорные вопросы, решение которых требует определения общей, объединенной точки зрения. Для этого необходимо хорошо представлять себе, какие действия партнеров приводят к возникновению спора, а не к урегулированию проблемы. По определению Л. А. Введенской, специалиста по риторике, спор — это всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, предмету; борьба, в процессе которой каждая из сторон отстаивает свою правоту [20]. В переговорном процессе предпочтительнее избегать спора, но иногда, если соблюдаются требования культуры дискуссии, он может вести к положительному результату.

Важнейшим требованием культуры спора является четкое выделение его *предмета*, т. е. тех положений, которые обсуждаются путем обмена мнениями, информацией. Обе стороны должны отчетливо представлять, о чем, собственно, идет спор. Основные требования — уважительное отношение к оппоненту и сохранение выдержки и самообладания в споре. Психологические знания помогут избежать спора или построить правильную стратегию поведения в этой ситуации, прибегнув к убедительным аргументам, воздействию на разум и чувства, используя корректные приемы и умение разоблачить некорректные приемы ведения спора.

К *корректным* способам ведения спора относятся: использование юмора, шутки; прием апелляции к публике; различные вопросы; прием оттягивания возражения и др.

К *некорректным приемам* следует отнести такие, как: «довод к человеку» (оцениваются не суждения, а личность выступающего); ирония; ставка на ложный стыд (страх оппонента уронить себя в глазах окружающих); «подмазывание аргумента» (слабый аргумент сопровождается комплиментом оппоненту); ссылки на возраст, образование, положение (давление на оппонента авторитетом, а не реальными доводами); уход в сторону от темы; перевод разговора на противоречие между словом и делом или противоречие между пользой и вредом, доведение до абсурда.

Уловки в споре могут найти выражение в невербальных способах воздействия: самоуверенном тоне, вызывающих позах и движениях. Непозволительный прием — оскорбления.

Можно предложить ряд рекомендаций по оказанию противодействия в споре [16].

◆ Партнер голословно что-либо утверждает. В качестве противодействия активизируйте его мышление, спросите, какие аргументы он может привести.

◆ Ваше решение отклонено. В качестве противодействия спросите, какое другое решение имеется у партнера.

◆ Вас обвиняют: «Это чистая теория». В качестве противодействия определите, какие реальные цели (средства, пути решения) предлагает тот, кто вас обвиняет.

◆ Вас сбивают неконструктивными вопросами, например, об организационных деталях при обсуждении стратегической проблемы. В качестве противодействия вы должны определить, как это связано с проблемой.

◆ Вам предъявляют требования (финансовые, материальные, по численности работников). Обратитесь к оппоненту. Рассматривая свое решение в качестве противодействия, как бы вы удовлетворили эти требования?

◆ Вас обвинили в многословии («Много воды — мало аргументов»). В качестве противодействия вы можете сказать вашему оппоненту, что вы не поняли смысла его высказывания (пусть он его расшифрует).

Контрольные вопросы

1. Каковы основные правила ведения переговоров?
2. Сравните национальные особенности ведения переговоров.
3. Проанализируйте выделенные в риторике и психологии методы и уловки аргументирования.
4. Каковы требования культуры ведения спора? Назовите корректные и некорректные приемы.
5. Сравните понятия «спор», «дискуссия», «беседа», «переговоры». В чем содержательное отличие этих форм взаимодействия?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Тест «Моя тактика ведения переговоров» [24]

Инструкция. Выберите ответы «А» или «Б»:

1. А) Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
Б) Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. А) Я пытаюсь избежать неприятностей.
Б) Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. А) Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
Б) Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. А) Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
Б) Разногласия всегда волнуют меня.
5. А) Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
Б) Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. А) Всегда следует искать общие точки зрения.
Б) Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.

7. А) Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
Б) Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. А) Я обычно пытаюсь убедить других людей.
Б) Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. А) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
Б) Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. А) Я отстаиваю свою позицию до конца.
Б) Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Оценка ответов. Определите совпадения:

противоборство: 1А, 2Б, 3А, 4А, 5Б, 6Б, 7Б, 8А, 9А, 10А.

сотрудничество: 1Б, 2А, 3Б, 4Б, 5А, 6А, 7А, 8Б, 9Б, 10Б.

Оцените, что преобладает в вашем поведении (противоборство или сотрудничество), а также определите, на что вы больше ориентированы: во что бы то ни стало добиться победы, доказать свое (тактика противоборства, конкуренции, конфронтации) или прийти к совместному решению проблемы (ориентация на дело, сотрудничество, кооперацию). Естественно, вторая тактика предпочтительнее.

Задание. Какие психологические аспекты наиболее важны в переговорном процессе, выделите их, опираясь на предложенные вопросы [1].

Вопросы, которые помогут подготовиться к переговорам

1. Почему именно эта фирма пригласила вас для переговоров? (Причина.)
2. Каковы цели фирмы?
3. Каковы основные характеристики фирмы? (Профессиональные, социальные, демографические.)
4. Кто из сотрудников вашего предприятия недавно проводил переговоры с данной фирмой? Каково впечатление от проведенных переговоров? Можете ли вы просмотреть запись беседы на этих переговорах?
5. Кто именно наиболее успешно проводил переговоры с данной фирмой в прошлом? Кто это делает наиболее успешно в настоящем?
6. Каковы особенности предстоящих переговоров? Какой вид юмора предпочитают ваши будущие контрагенты? Каковы запретные темы?
7. Постарайтесь узнать имена лидеров этой фирмы. Будут ли они присутствовать на предстоящих переговорах? Постарайтесь узнать, как достичь положительных результатов в переговорах с ними.
8. Кто представит вас на переговорах с данной фирмой? Каково отношение представляющего вас лица к вам лично? Какие положительные черты могут быть отмечены вами в этом человеке?
9. Как вы считаете, на все ли ваши вопросы будут получены ответы? Каковы основные предполагаемые вопросы, которые вам могут задать? Какие темы могут быть обидными для вашего контрагента?
10. Какой вид сообщения (информации) окажется самым доходчивым для ваших оппонентов и самым ценным для фирмы-контрагента? Должны ли вы представить какие-либо документы для подкрепления вашего сообщения (чертежи, диаграммы, отчеты)?
11. Есть ли у вашего предприятия «свой человек», который помог бы вам подготовиться к переговорам так, чтобы обеспечить обратную связь между вами и вашими контрагентами?

Рекомендуемая литература

1. Азбука делового общения. — М., 1991. — Вып. 1
2. *Алексеев А., Пичалов В.* Деловое администрирование на практике. — М., 1994.
3. *Андреев В. А.* Саморазвитие менеджера. — М., 1995.
4. *Андреев В. И.* Конфликтология: Искусство спора, ведения переговоров, разрешения конфликтов. — М., 1995.
5. *Андреева Г. М.* Социальная психология: Учебник для высших учебных заведений. — М., 1996.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб., 1999.
7. Антикризисное управление: От банкротства к финансовому выздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. — М., 1995.
8. *Атватер И.* Я вас слушаю. — М., 1984.
9. *Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л.* Управление персоналом. — М., 2000.
10. *Белл Д.* Тип личности и стиль руководителя. — Тверь, 1993.
11. *Бендас Т. В.* Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. — 2000. — № 1.
12. *Биркенбиль М.* Как добиться успеха в жизни. — М., 1992.
13. *Бодаев А. А.* Личность и общество. — М., 1983.
14. *Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н.* Социально-психологический климат коллектива и личность. — М., 1983.
15. *Бородкин Ф. М., Коряк Н. М.* Внимание: конфликт! — Новосибирск, 1983.
16. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения. — М., 2000.
17. *Брудный А. А.* Понимание и общение. — М., 1983.
18. *Бурлачук Л. Ф., Королев Д. К.* Адаптация опросника для диагностики пяти факторов личности // Вопросы психологии. — 2000. — № 1.
19. Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю. М. Жукова, Л. А. Петровской, О. В. Соловьевой. — М.: Наука, 1994.
20. *Введенская Л. А., Павлова Л. Г.* Культура и искусство речи. — Ростов н/Д, 1995.
21. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М., 1998.
22. *Виханский О. С.* Стратегическое управление. — М., 1998.
23. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М., 1995.
24. *Власова Н. И.* И проснешься боссом...: Справочник по психологии управления. — М., 1994.
25. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер. — М., 1991.
26. *Гвишиани Д. М.* Организация и управление. — М., 1998.
27. *Гончаров В. В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М., 1993.

28. *Грейсон Дж. К.-мл., О'Делл К.* Американский менеджмент на пороге XXI века. — М., 1991.
29. *Гришина Н. В.* Социально-психологические проблемы производственного коллектива. — М., 1983.
30. *Гроув Э. С.* Высокоэффективный менеджмент. — М., 1996.
31. *Дебольский М.* Психология делового общения. — М., 1992.
32. *Дизель П. М., Мак-Кинли У. Р.* Поведение человека в организации. — М., 1993.
33. *Диллман Б.* Результаты на мишени. — СПб., 1995.
34. *Донцов А. И.* Психология коллектива. — М., 1984.
35. *Доти Дороти И.* Паблисити и паблик рилейшнз. — М., 1996.
36. *Доценко Е. Л.* Психология манипуляции. — М., 1997.
37. *Зазыкин В. Г., Чернышев А. П.* Менеджер: Психологические секреты профессии. — М., 1992.
38. *Зверинцев А. Б.* Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера. — СПб., 1997.
39. *Здравомыслов А. Г.* Социология конфликта. — М., 1996.
40. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. — М., 1990.
41. *Иванов М. А., Шустерман Д. М.* Организационное развитие: Системный подход // Журнал практического психолога. — 2000. № 5—6.
42. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М., 1993.
43. *Изард К.* Эмоции человека. — М., 1980.
44. *Ильин Е. П.* Дифференциальная психофизиология мужчины и женщины. — СПб., 2002.
45. *Йосефович Н.* Ты — босс! — М., 1995.
46. *Кабаченко Т. С.* Психология управления. — М., 1996.
47. *Кадзума Татеиси.* Вечный дух предпринимательства. — М., 1990.
48. *Капитанчук Ю. Б.* Методика балансных листов // Журнал практического психолога. — 2000. — № 5—6.
49. *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М., 1991.
50. *Карпов А. В.* Процессы принятия решений в структуре управленческой деятельности // Психологический журнал. — 2000. — Т. 21, № 1.
51. *Карпов А. В.* Психология принятия управленческих решений. — М., 1998.
52. *Кенджеми Дж. П., Райс Дж., Ковальски К. Дж.* Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. — Дубна, 1997.
53. *Климов Е. А.* Психология профессионала. — М., 1996.
54. *Котелова Ю. В.* Очерки по психологии труда. — М., 1986.
55. *Кохно П. А., Микрюков В. А., Комаров С. Е.* Менеджмент. — М., 1993.
56. *Крайг Г.* Психология развития. — СПб., 2000.
57. *Крегер О., Тьюсон Дж.* Типы людей и бизнес. — М., 1995.
58. *Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М.* Психология малой группы. — М., 1991.
59. *Кузин Ф. А.* Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. — М., 1996.
60. *Кузьмин И.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М., 1994.

61. *Курицын А. Н.* Управление в Японии: Организация и методы. — М., 1981.
62. *Ладанов И. Д.* Психология современного зарубежного менеджмента. — М., 1992.
63. *Лебедева М. М.* Вам предстоят переговоры... — М., 1993.
64. *Ливайн С., Кром М.* Лидер в тебе. — М., 1995.
65. *Ликсон Ч.* Конфликт: Семь шагов к миру. — СПб., 1997.
66. *Липатов С. А.* Методы социально-психологической диагностики организации // Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю. М. Жукова, Л. А. Петровской, О. В. Соловьевой. — М., 1996.
67. *Липатов С. А.* Организационная культура: Концептуальные модели и методы диагностики // Вестник Моск. ун-та. Сер. «Психология». — 1997. — № 4.
68. *Литвак М. Е.* Если хочешь быть счастливым. — М., 1995.
69. *Лэнд П. Э.* Менеджмент — искусство управлять. — М., 1995.
70. *Лютенс Ф.* Организационное поведение. — М., 1999.
71. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала: Практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб. — М., 1997.
72. *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб., 1998.
73. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М., 1996.
74. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 1994.
75. *Минделл А.* Лидер как мастер единоборства. — М., 1993.
76. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. — М., 1983.
77. *Монден Я.* «Тоёта» — методы эффективного управления. — М., 1989.
78. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учеб. пособие / Под ред. Е. Б. Моргунова — М., 2001.
79. *Моргунов Е. Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — М., 2000.
80. *Найман Э. Л.* Трейдер инвестор. — Киев, 2000.
81. *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте. — СПб., 2000.
82. Основы социально-психологической теории / Под ред. А. А. Бодалева, А. Н. Сухова — М., 1995.
83. *Парыгин Б. Д.* Основы социально-психологической теории. — М., 1971.
84. *Петкевич Э.* Этикет менеджера. — Махачкала, 1991.
85. *Пиз А.* Язык телодвижений: Как читать мысли людей по их жестам. — Новгород, 1992.
86. Познай себя и других: Сборник методик / Сост. С. Ф. Спичак, А. Г. Синицын. — М., 1994.
87. *Пригожин А. И.* Социология организаций. — М., 1980.
88. Психология менеджмента / Под ред. Г. С. Никифорова. — СПб., 1997.
89. Психология: Словарь / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М., 1990.
90. *Радугин А. А., Радугин К. А.* Введение в менеджмент: Социология организации и управление. — Воронеж, 1995.

91. Реньге В. Организационная культура и ее уровни // Альтер-Эго, 1991. — № 1.
92. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. — М., 1940.
93. Рюттингер Р. Культура предпринимательства. — М., 1992.
94. Саймон Г. Менеджмент в организациях. — М., 1995.
95. Сацков Н. Методы и приемы деятельности менеджера и бизнесмена. — М., 1993.
96. Свеницкий А. Л. Социальная психология управления. — Л., 1986.
97. Скок Н. А. Социально-психологическое исследование поведения руководителя в процессе принятия решений // Психологический журнал. — 1987. — Т. 8, № 3.
98. Словарь практического психолога / Сост. С. Ю. Головин. — Минск, 1998.
99. Соснин В. А., Лунев П. А. Учимся общению. — М., 1993.
100. Социальная психология и социальное планирование / Под ред. Е. С. Кузьмина, А. А. Бодалева. — Л., 1972.
101. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. — М., 1995.
102. Таунсенд Р. Секреты управления. — М., 1991.
103. Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации. — М., 1990.
104. Толочек В. А. Стили деятельности. — М., 1992.
105. Толочек В. А. Стилиевые характеристики и взаимодействие руководителей в управленческой структуре // Вестник Моск. ун-та. Сер. «Психология». — 1995. — № 3.
106. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М., 1995.
107. Уманский Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии. — М., 1977.
108. Управление человеческими ресурсами: Психологические проблемы / Под ред. Ю. М. Забродина и Н. А. Носова. — М., 1997.
109. Фаст Дж. Язык тела. — М., 1995.
110. Филиппов А. В. Методология инженерной психологии, психологии труда и управления. — М., 1981.
111. Филиппов А. В. Работа с кадрами. — М., 1990.
112. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М., 1990.
113. Фонтана Д. Как справиться со стрессом. — М., 1995.
114. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! — М., 1992.
115. Халперн Д. Психология критического мышления. — СПб., 2000.
116. Хараш А. У. Руководитель, его личность и деятельность. — М., 1981.
117. Хилл Н. Думай и богатей. — М., 1995.
118. Худяков С. С. Внутрифирменная публичность в системе управления персоналом // Российский экономический журнал. — 1993. — № 11.
119. Чалдини Р. Психология влияния. — СПб., 2000.
120. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — М., 1993.
121. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М., 1992.

122. *Шоннеси Дж.* Принципы организации управления фирмой. — М., 1979.
123. *Шрайнер К.* Как снять стресс. — М., 1993.
124. *Шредер Г.* Руководить сообразно ситуации. — М., 1994.
125. *Энкельман Н.* Преуспеть с радостью. — М., 1993.
126. *Этони Р.* Секреты уверенности в себе. — М., 1994.
127. *Якокка Л.* Карьера менеджера. — М., 1991.
128. *Янош Н.* Поле битвы — стол переговоров. — М., 1989.

УДК 338.24(075.32)
ББК 88.4я723
А189

Рецензенты:

доктор психологических наук, профессор *Т. Д. Марцинковская*;
доктор психологических наук, профессор *Т. М. Марютина*

Авдулова Т. П.

А189 Психология менеджмента: Учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2003. — 256 с.

ISBN 5-7695-1435-3

В учебном пособии рассматривается управление как процесс принятия решений, как реализация индивидуального стиля руководства и личностных особенностей менеджера. Раскрываются основы теории принятия управленческих решений, психологические вопросы управленческой деятельности, проблемы кризисного управления. Приводятся современные данные о психологии кадрового менеджмента, системе мотивации труда, гендерном аспекте управленческой деятельности.

Может быть полезно широкому кругу специалистов, работающих в области менеджмента.

УДК 338.24(075.32)
ББК 88.4я723

ISBN 5-7695-1435-3

© Авдулова Т. П., 2003
© Издательский центр «Академия», 2003