Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ — БАКАЛАВРИАТ

серия основана в 1996 г.

О.В. ЕВТИХОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Рекомендовано
Учебно-методическим объединением вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по направлению 080200.68
«Менеджмент» (магистратура)

Электронно-Библиотечная Система
znanium.com

Соответствует
Федеральному государственному
образовательному стандарту
3-го поколения

Москва
ИНФРА-М
2014

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания

Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ - На сайте электронной библиотеки по экономике и праву www.учебники.информ2000.рф.

https://право.информ2000.рф
Библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ББК 65.0(075.8)
УДК 65.290.2я73
Е27

ФЗ № 436-ФЗ	Издание не подлежит маркировке в соответствии с п. 1 ч. 1 ст. 11

Рецензенты:
Хасан Б.И., доктор психологических наук, профессор.

Евтихов О.В.

Е27 Управление персоналом организации: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 297 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа http://www.znanium.com]. – (Высшее образование: Бакалавриат).

ISBN 978-5-16-009537-0 (print)
ISBN 978-5-16-100756-3 (online)

В пособии изложены основные темы, проблемы, подходы и концепции современной психологии управления персоналом. Опираясь на классические работы в области психологии управления и менеджмента, а также прикладные разработки социальной и организационной психологии, автор адаптирует разнообразный теоретический и практический материал к ситуациям управленческой деятельности. Предназначено для студентов, магистрантов и преподавателей, а также руководителей и профессионалов бизнеса для решения практических задач деловой жизни.

ББК 65.290.2я73

Материалы, отмеченные знаком, доступны в электронно-библиотечной системе znanium (www.znanium.com)

ISBN 978-5-16-009537-0 (print)
ISBN 978-5-16-100756-3 (online)

© Евтихов О.В., 2014

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ПРЕДИСЛОВИЕ АВТОРА

Несмотря на то что проблема управления достаточно древняя, используемые в ней социальные технологии в последнее время быстро эволюционируют. Ежегодно появляется значительное количество учебной и популярной литературы по этим вопросам, однако, как отметил в рецензии на эту книгу Борис Иосифович Хасан, «в целом ряде современных работ можно отметить какое-то очень уж прыткое стремление авторов к модернизации, а под ее видом нередко и к избыточному упрощению материала». В результате по некоторым темам и вопросам у разных авторов возникают различные взгляды и мнения, порой противоречащие друг другу. Что касается процессуальных вопросов управленческой деятельности, таких как проведение переговоров, совещаний, воспитательных бесед и т.п., то описанные разными авторами модели и технологии часто оказываются противоречивыми в отдельных рекомендациях. Все это значительно усложняет студентам, а также заинтересованным специалистам, задачу поиска «правильных» ответов на практические вопросы, если такие ответы вообще имеются.

Отдельно следует отметить, что и практика проведения управленческих семинаров с руководителями показывает, что первоначальная компетентность многих из них в теории управления нередко оставляет желать лучшего. Часто руководителям недостает фундаментальных знаний в области психологии управления, а совершенствование профессионализма, основанного только на профессиональной интуиции, очень затруднительно и обычно малоэффективно. К моему сожалению, на их просьбу назвать одну–две доступные книги для самостоятельного изучения, в которых были бы изложены все первоначально необходимые руководителю знания, да еще и доступным языком, у меня систематически возникают затруднения, а от перечисления длинного списка литературы грустнеют их глаза. Возможно, это только мои затруднения, но для того чтобы их избежать в дальнейшем, а также чтобы облегчить студентам решение учебно-поисковых задач, я решил написать это пособие.

Надеюсь, что книга окажется вам полезной!

О.В. Евтихов

Ваше мнение о книге, вопросы и замечания автору
вы можете сообщить по электронной почте:
evtikhov2003@mail.ru

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ВВЕДЕНИЕ

Психология управления персоналом представляет собой сравнительно молодую и достаточно быстро развивающуюся отрасль прикладной психологии. Она возникла в начале XX в. почти одновременно с выделением профессии менеджера и с самого начала была ориентирована на описание различных управленческих процессов и явлений, а также решение конкретных практических задач управленческой деятельности. Социальный заказ индустриального общества того времени выражался в вопросах: «Как лучше построить систему управления в организации?»; «Какими качествами необходимо обладать менеджеру, чтобы быть профессионально успешным?»; «Как сделать управление коллективами наиболее эффективным?» Подобные вопросы побуждали исследователей к всестороннему исследованию социально-психологических характеристик руководителей, стилей руководства, особенностей функционирования служебных коллективов и других аспектов управленческой деятельности и внутриорганизационного функционирования. Многочисленные разработки этих проблем привели к появлению множества прикладных теоретических построений и подходов в описании деятельности руководителей. Накопленные до настоящего времени фактические и экспериментальные данные позволяют делать достаточно аргументированные выводы в отношении протекания внутриорганизационных процессов, условий эффективности осуществления управленческих функций и разрабатывать конкретные рекомендации для руководителей, специалистов в области менеджмента и сотрудников кадровых аппаратов.

В то же время каждый человек с его индивидуально созидаемым на протяжении жизни неповторимым внутренним миром является личностью неоднозначной и многоплановой. Так и любой коллектив имеет свои особенности, стремления и предпочтения. И даже тщательное изучение и объяснение «внутренней природы» одних людей и особенностей конкретных коллективов не позволяет достоверно и однозначно предсказывать поведение других. Поэтому управляющие всех рангов, принимая управленческие решения, каждый раз имеют дело с особой ситуацией, в которой формальный подход малоэффективен. Соответственно можно утверждать, что управление – это не столько наука, сколько искусство, суть которого состоит в способности руководителя применять имеющиеся научные разработки в области управления – в конкретных практических ситуациях его управленческой деятельности. Но для этого нужно знать эти «имеющиеся научные разработки» в области психологии управления.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В современных отечественных вузах вопросы теории и практики управления рассматриваются в рамках учебных дисциплин «Основы менеджмента», «Управление персоналом», «Психология управления» в различных вариациях в зависимости от направления подготовки. В качестве базовой цели преподавания указанных учебных дисциплин можно выделить формирование у студентов и слушателей системы представлений о психологических закономерностях организации управленческого процесса и особенностях внутриорганизационных отношений, а также формирование навыков организации управленческой деятельности.

Реализация данной цели может осуществляться путем решения следующих задач: рассмотреть общие и процессуальные вопросы организации управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности; изучить внутриорганизационные социально-психологические процессы и явления, возможности целенаправленного управления ими и рационального использования в управленческой деятельности; проанализировать особенности управленческого общения и взаимодействия руководителя с подчиненными; ознакомиться с основными приемами и психотехниками психологического воздействия, используемыми в целях повышения эффективности управления; развить навыки управленческого взаимодействия.

В зависимости от специальности процесс изучения указанных дисциплин направлен на формирование различных общекультурных и профессиональных компетенций. Рассматриваемое пособие может помочь в формировании следующих компетенций:

1) *общекультурные компетенции (ОК):*

- стремление к личностному и профессиональному саморазвитию, умение расставлять приоритеты, ставить личные цели, способность учиться на собственном опыте и опыте других,
- готовность к кооперации с коллегами, к работе на общий результат, обладание навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других,
- способность находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовность нести ответственность за их результаты,
- способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловая переписка, электронные коммуникации и др.;

2) *профессиональные компетенции (ПК):*

- знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации и умение применять их на практике,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- знание принципов и основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала и умение применять их на практике,
- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта,
- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений и др.

Ожидается, что в результате изучения данной дисциплины студент (слушатель) будет:

знать: психологические закономерности управленческой деятельности, влияющие на эффективность организации; внутриорганизационные социально-психологические процессы и явления, возможности целенаправленного управления ими и рационального использования в управленческой деятельности; основные способы психологического воздействия в целях повышения эффективности управления; основные способы саморефлексии и анализа психологических закономерностей управленческой деятельности;

уметь: применять различные аспекты знаний о психологических закономерностях управленческой деятельности на практике; выделять особенности межличностных отношений, отношений в малых группах, а также межгрупповых отношений; анализировать особенности управленческого общения и взаимодействия руководителя с подчиненными; воздействовать на ситуацию с целью повышения эффективности управления;

владеть: основными приемами и психотехниками психологического воздействия, используемыми в целях повышения эффективности управления в малой группе; методами оценки и поддержания работоспособности персонала и методами оптимизации кадрового состава; навыками саморефлексии и анализа ситуаций в управленческой деятельности.

В учебном пособии изложены основные вопросы, проблемы, подходы и концепции современной психологии управления персоналом. Разнообразный теоретический и практический материал в нем адаптирован к практическим ситуациям управленческой деятельности. Все рассматриваемые в пособии темы можно условно разделить на теоретические и практические. В теоретических разделах освещены основные вопросы, связанные с теорией и методологией управления, и они во многом направлены на формирование общего профессионального управленческого мировоззрения. Практические разделы направлены на формирование профессиональных представлений об особенностях, методах и психотехниках управленческого взаимодействия. В них приводится описание различных технологий управленческого труда руководителя и даются конкретные рекомендации и советы по его совершенствованию.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел I
ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ УПРАВЛЕНИЯ

- *предмет, методы и основные направления исследования психологии управления персоналом;*
- *общее представление об управлении и руководстве;*
- *принципы управления персоналом.*

ГЛАВА 1
ПРЕДМЕТ, МЕТОДЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Впервые об управлении как самостоятельной области научного исследования заговорили после появления книги Ф.У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» (1911), в которой были выделены первоначальные принципы управленческого труда. Немного позднее, в 1920-е гг., известный французский инженер А. Файоль описал последовательную систему принципов менеджмента. Принято считать, что именно благодаря Файолю управление стали считать особой, специфической деятельностью. К этому времени уже сформировалась психология как наука в ее теоретическом и прикладном направлениях с соответствующим психодиагностическим инструментарием. В результате слияния управления и психологии, а также в ответ на требования развивающегося производства, возникла прикладная междисциплинарная наука — психология управления.

В настоящее время к организационному управлению относится вся совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Прежде всего эти мероприятия имеют отношение к людям, работающим в данной организации, к каждому из которых в процессе управленческого взаимодействия необходимо найти правильный подход в соответствии с его индивидуально-психологическими особенностями и профессионально-деловыми качествами.

Предметом психологии управления персоналом являются психологические закономерности организации управленческого процесса, а также управленческие отношения с точки зрения ситуаций менеджмента. Традиционно в психологии управления персоналом рассматриваются управленческие отношения между:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- субъектом и объектом управления;
- членами организации, находящимися на одном и том же иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, исходя из поставленных задач;
- различными организационными подразделениями в пределах одного и того же объекта управления.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления могут выступать как отдельные индивиды, так и социальные группы.

Субъектом управления является носитель (источник) управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектом управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа. При этом субъекты и объекты управления могут взаимодействовать, оказывая влияние друг на друга.

В какой-то мере предмет психологии управления персоналом совпадает с менеджментом как системой способов управления персоналом, но тем не менее он имеет свою специфику. Условно эту специфику можно представить следующим образом: если менеджмент учит тому, «что делать», то психология управления персоналом в большей степени ориентирована на объяснение того, «как это делать».

Основная задача психологии управления персоналом – анализ и описание психологических условий и особенностей управленческой деятельности, приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций.

Основными направлениями (областями) исследования в психологии управления персоналом являются:

- общие и процессуальные вопросы организации управленческой деятельности с точки зрения ее психологической эффективности;
- вопросы взаимодополнения процессов руководства и лидерства;
- внутриорганизационные социально-психологические процессы и явления, возможности целенаправленного управления ими в деятельности руководителя;
- личности руководителя и сотрудников, возможности их профессионального самосовершенствования и развития;
- управленческое общение и взаимодействие руководителя с подчиненными.

Общие и процессуальные вопросы организации управленческой деятельности. Управленческая деятельность должна быть организована, без этого она превращается в набор хаотических действий, которые, несмотря на все старания, могут приводить лишь к посредственным результатам. Умение организовать свою деятельность и деятельность подчиненных — одна из важнейших способностей руководителя.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Психология управления изучает условия и особенности оптимальной организации управленческой деятельности. Практика показывает, что эффективно работающий руководитель не только знает основные управленческие действия и умеет их осуществлять, он рефлексивно анализирует свою деятельность и совершенствует ее. Кроме того, знание основных компонентов управленческой деятельности позволяет компенсировать недостаточное развитие организаторских способностей, что имеет практическое значение.

В этом направлении психология управления персоналом изучает структуру, содержание и алгоритм управленческой деятельности на всех уровнях управления и описывает соответствующие принципы и правила ее организации, а также рассматривает психологические условия эффективности выполнения руководителем основных управленческих функций в рамках различных управленческих подходов и концепций.

Результатом изучения общих вопросов организации управленческой деятельности является описание различных управленческих подходов и концепций, выделение основных управленческих функций руководителя и описание алгоритма их эффективного выполнения, а также описание различных стилей руководства, их преимуществ и недостатков.

Конкретно-прикладным результатом исследований в этом направлении является описание эффективных алгоритмов: делегирования руководителем своих полномочий; особенностей и условий эффективности проведения руководителем деловых бесед, собраний, служебных совещаний, переговоров и т.п.

Вопросы взаимодополнения процессов руководства и лидерства. В настоящее время мало у кого вызывает сомнение то, что лидерский ресурс руководителя дополняет его формальные властные полномочия и повышает успешность выполнения им управленческих функций. Будучи лидером, руководитель имеет возможность влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближать индивидуальные и групповые интересы его членов, а также более полно представлять интересы и потребности сотрудников во внешних инстанциях. Это, в свою очередь, положительно сказывается на психологической атмосфере, в которой складываются и протекают взаимоотношения между подчиненными, способствует повышению уровня сплоченности коллектива, делает руководителя более успешным в разрешении и предупреждении межличностных конфликтов в его подразделении. Поэтому изучение условий и закономерностей взаимодополнения процессов руководства и лидерства в контексте управленческой деятельности руководителя направлено на повышение ее эффективности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Результатом изучения процессов руководства и организационного лидерства является описание теорий лидерства, моделей лидерских качеств руководителей, преимуществ и недостатков различных стилей руководства применительно к разным условиям деятельности и профессионального взаимодействия и т.п.

Внутриорганизационные социально-психологические процессы и явления, возможности целенаправленного управления ими в деятельности руководителя. Эффективность деятельности как организации в целом, так и отдельных подразделений во многом зависит от ее организационной культуры, характера взаимоотношений и психологического климата в служебных коллективах, способности руководителя грамотно управлять социально-психологическими процессами в организации. Любой коллектив — это группа людей, представляющая социальный организм, члены которого связаны друг с другом системой сложных отношений и преследуют свои цели, решают свои задачи, стремятся сохранить или изменить свой формальный и неформальный статус. Как любой организм, коллектив может развиваться, переживать как благоприятные, так и неблагоприятные периоды в развитии с соответствующими «подъемами» и кризисами. Последствия кризисов могут быть и положительными (переход на новую ступень развития), и отрицательными (неуправляемость и распад коллектива). Уровень профессионализма руководителя во многом определяется тем, как он управляет развитием своего коллектива в относительно благоприятные периоды его существования и развития и как он действует в сложные моменты и в обстановке конфликта.

Исследования в этом направлении включают изучение формальной и неформальной структуры организации, организационной культуры и психологического климата в коллективах, теории и практики командообразования, а также конфликтов в служебных коллективах и роли руководителя в их конструктивном разрешении.

Практическими результатами исследований в этом направлении являются описание типов организационной культуры в контексте возможностей ее целенаправленного формирования и изменения, изучение факторов и условий формирования благоприятного психологического климата в организации, исследование проблемы неформального лидерства в служебных коллективах, разработка моделей формирования и управления профессиональной командой и др.

Личности руководителя и сотрудников, возможности их профессионального самосовершенствования и саморазвития. Особенностью изучения личности руководителя является выделение среди множества его личностных качеств, характеристик и черт именно тех, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность. Рассматривая личность руководителя, психология управления не ограничивается только описаниями и сравнительным анализом раз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

личных качеств и черт, но и предлагает ряд практических советов и рекомендаций, помогающих руководителю целенаправленно самосовершенствоваться и развивать в себе управленческие качества.

В этом направлении психология управления персоналом, опираясь на персоналистические теории личности и результаты экспериментальных исследований, изучает мотивацию и способности руководителей и сотрудников, их профессионально значимые качества, индивидуальные управленческие концепции и замыслы, принятые руководителями принципы и правила управления и их взаимосвязь с эффективностью профессиональной деятельности.

Результатом изучения личности руководителя является описание моделей профессионально значимых качеств руководителей применительно к специфике управленческой деятельности, психологических типов руководителей, основных профессионально-психологических компетентностей руководителя и возможностей их формирования. Результатом изучения личности подчиненных выступает описание условий и моделей наиболее эффективного управления сотрудниками с учетом их индивидуально-психологических особенностей.

Управленческое общение и взаимодействие руководителя с подчиненными. Все, что делает руководитель, должно быть нацелено на желаемый результат. И эффективность деятельности руководителя оценивается по тому, достигается ли решение поставленной задачи наиболее рациональным и гуманным путем при минимальных затратах времени, сил и денег. Добиться такого результата помогает правильная организация управленческого общения и взаимодействия.

В этом направлении в психологии управления персоналом рассматриваются вопросы взаимосвязи и соотношения делового общения и управления, создания и функционирования эффективной системы коммуникации в организации, изучаются условия рациональной расстановки кадров с учетом профессиональных и коммуникативных качеств сотрудников.

Практическими результатами исследований в этом направлении являются описание закономерностей и условий эффективности профессионального делового общения и управленческого взаимодействия руководителя с подчиненными, проведения деловых, дисциплинарных и профилактических бесед, описание психологических типов подчиненных и особенностей организации с ними управленческого взаимодействия, а также различных психотехник проведения публичных выступлений, переговоров и т.п.

К основным *методам* психологии управления персоналом относятся: наблюдение, эксперимент, психологическая диагностика и анализ результатов управленческой деятельности. Данные методы позволяют не только получать достоверные данные, но и давать до-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

статочно полные и точные рекомендации, помогающие организовать управление коллективом максимально эффективным и гуманным путем.

Связь психологии управления персоналом с другими смежными психологическими направлениями. Теснее всего психология управления связана с социальной психологией, психологией личности, психологией развития и акмеологией.

Социальная психология — это отрасль психологического знания, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленных фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики социальных групп. Известно, что в каждой группе имеется не только формальная, но и неформальная иерархия, которой подчинены все члены группы и которая существенно влияет на производительность труда. Установлены закономерности групповой эффективности в зависимости от уровня развития коллектива и специфики деятельности. Описан ряд феноменов и эффектов влияния группы на восприятие и мнение ее членов, а также их работоспособность.

Психология управления персоналом, опираясь на данные социальной психологии, изучает и описывает условия успешности управленческого взаимодействия на основе сложившихся взаимоотношений в коллективах и с учетом закономерностей групповой эффективности, описанных в социальной психологии.

Психология личности изучает качества, свойства и психологические особенности личности, их влияние на поведение, деятельность и общение человека. В этой отрасли психологического знания к настоящему времени накоплен значительный теоретический и эмпирический материал. Разработано множество теорий личности, объясняющих и предсказывающих различные стороны поведения людей в определенных жизненных ситуациях.

Что же касается психологии управления, то она сосредоточивает внимание на том, какие именно качества и свойства личности оказывают решающее влияние на эффективность управленческой деятельности руководителя и профессиональной деятельности сотрудников, как руководителю эффективно использовать методы поощрения и наказания применительно к индивидуальным особенностям человека и т.п.

Психология развития и акмеология изучают процессы развития и формирования психики людей на разных ступенях их жизненного цикла (от младенческого возраста до зрелости, старения и старости). При этом акмеология (от др.-греч. «акме» — острие, вершина) концентрирует усилие на комплексном изучении преимущественно взрослых людей прежде всего со стороны анализа условий их наивысших достижений в деятельности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Психология управления персоналом имеет свой специфический взгляд на проблему развития личности и формирования профессионально значимых личностных качеств руководителя и его профессионализма, связывая их с конкретными аспектами профессиональной деятельности.

Таким образом, в заключение можно отметить, что современная психология управления персоналом является частью практической психологии и в настоящее время уверенно заняла свое место в системе психологических наук. Она имеет свой предмет, сущность и специфика которого часто обозначаются как «человеческое измерение в менеджменте». Как в любой науке, в психологии управления есть общие и специфические методы исследования, а результаты исследований имеют конкретную практическую направленность и значимость.

Вопросы для самоконтроля

1. Что является предметом психологии управления персоналом?
2. Охарактеризуйте основные направления исследования в психологии управления персоналом.
3. Какие методы исследования используются в психологии управления персоналом?
4. С какими смежными науками связана психология управления персоналом?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 2
ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ И РУКОВОДСТВЕ

Прежде чем перейти к рассмотрению общих вопросов теории управления и конкретно-прикладных аспектов управленческой деятельности руководителя, вначале полезно определиться с ключевыми терминами и понятиями, активно используемыми в этой области знаний и опыта.

Термин «управление» в настоящее время широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (техническим, социальным, военным и др.). Управлять можно автомобилем, армией, организацией, государством, группой и т.д. В обобщенном виде процесс управления представляется следующим образом.

Управление — *направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.*

Характерно, что английское слово *manage* (управлять) происходит от корня латинского слова *manus* (рука). Хорошей демонстрацией управления является управление автомобилем. Каждое действие здесь направлено на производство определенного изменения. Например, поворот рулевого колеса влево производится для того, чтобы вызвать поворот автомобиля налево, и т.п. Так и профессиональный «управленец» оказывает направленное воздействие на систему только с целью коррекции, т.е. при необходимости произвести определенные изменения.

Из представленного выше общего понимания управления можно сделать вполне оправданный вывод, что для его осуществления не обязательно обладать какими-либо официальными полномочиями. Родители управляют детьми, а дети — родителями. Учителя управляют вниманием учеников, а ученики — поведением преподавателей. Руководитель управляет деятельностью подчиненных, но и он вынужден реагировать на их реакцию и поведение. В результате можно признать, что и подчиненные, влияя своим поведением и реакциями на поведение руководителя, в той или иной степени тоже управляют им. Таким образом, в общем представлении понятия управления все управляют всеми.

Социальное управление *есть процесс воздействия человека (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления), побуждающий к определенным действиям для достижения желаемых результатов.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В самом широком смысле к социальному управлению можно отнести любое воздействие одного человека на другого, побуждающее последнего к каким-либо действиям или эмоциональным реакциям.

Все управляют всеми, но кто-то делает это совершенно, а кто-то неумело. Кто-то осознано, а кто-то неосознанно. Один управляет ответственно, а другой управляет, но не признает этого и, соответственно, не берет за это на себя социальную ответственность. В последнем случае можно привести в качестве примера сотрудника, который активно управляет (воздействует на людей в коллективе, влияет на психологический климат и т.п.), но не признает этого, потому что считает, что у него для *управления* нет соответствующих должностных полномочий. Это то же, что управлять автомобилем, реально выехав на дорогу, но отказываться нести за это ответственность, потому что еще нет водительских прав.

Чтобы не было подобного казуса, в организации управление выделено в особый вид деятельности, осуществляемый персоналом управления, который наделен для этого соответствующими полномочиями и ответственностью. «Кто производит — тот не управляет, кто управляет — тот не производит» — принцип, в котором отражается важность организации деятельности вообще и управленческой в частности.

> **Организационное управление** — *это специальным образом организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый персоналом управления, наделенным для этого соответствующими полномочиями и ответственностью.*

Главная цель организационного управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения стоящих перед ней задач.

Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме.

Организационное управление — вид управленческой деятельности, *организованный особым образом*. Под этим следует понимать, что организационное управление осуществляется посредством специализированных форм управленческого труда: проведения собраний, совещаний, индивидуального взаимодействия с сотрудниками, а также посредством нормативно-распорядительной документации (приказов, распоряжений, должностных инструкции, положений о деятельности, планов работы и т.п.).

Функции управления. Традиционно выделяют пять основных функций управления: целеполагание, планирование, организация, стимулирование, контроль.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Целеполагание заключается в определении перспективных направлений развития организации и постановке соответствующих целей. Это одна из самых ответственных управленческих функций. Неправильность выбора ведущей цели сводит на нет все последующие усилия. Поэтому наличие перспективного видения и успешность выполнения руководителем функции целеполагания отличает руководителя-лидера от руководителя-администратора. Деятельность последнего обычно сводится к организации работы по достижению целей, поставленных другими.

Планирование состоит в выборе путей, средств и разработке соответствующих мероприятий по достижению поставленных целей. О важности этой функции говорит поговорка: «Хорошо спланировано — наполовину сделано». При этом идеальный общий план должен отвечать нескольким критериям:

а) цельность — необходимость согласования с планами отдельных организационных структур и их поддержки;
б) непрерывность — необходимость рассматривать планируемые действия как элементы непрерывного хода деятельности и развития;
в) гибкость — возможность реагирования на непредвиденные обстоятельства;
г) точность — необходимость максимально детально и точно определять степень и форму участия каждого субъекта в общем деле.

Предпосылкой эффективного планирования является успешность прогнозирования, т.е. предвидения объективных (реальных) внешних условий и внутренних тенденций развития организации. После определения цели алгоритм реализации функции планирования может быть следующим:

а) постановка задач, решение которых приведет к достижению поставленной цели (или как минимум приблизит к ней);
б) выявление потребности в ресурсах для решения поставленных задач (материальных, профессиональных и т.п.);
в) определение возможностей обеспечения этими ресурсами (наличие ресурсов и возможные затраты на обладание ресурсами). Возможно, на этом этапе придется координировать сами задачи;
г) установление последовательности необходимых действий исполнителей и взаимодействия между ними для решения поставленных задач, а также необходимых сроков.

Организация заключается в объединении людей, идей и процессов в системное целое и выстраивании целенаправленного взаимодействия элементов этой системы для решения в конкретных условиях и в определенные сроки поставленных задач.

Когда цель поставлена, задачи определены и планы утверждены, необходимо их довести до всех исполнителей и четко все разъяснить,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

а также регламентировать необходимые внутриорганизационные отношения между исполнителями.

В процессе осуществления функции организации могут возникнуть некоторые несоответствия между элементами созданной системы или механизма достижения целей. В этих случаях появляется необходимость, во-первых, уточнить характер действий исполнителей, сделать их более согласованными, гармоничными и эффективными и, во-вторых, устранить отклонения от заданного организацией режима функционирования системы. Такая «тонкая настройка» системы получила название «*функция координирования*», т.е. регулирования совместной деятельности работников. Иногда эта функция выделяется и описывается как отдельная и независимая, однако, на наш взгляд, она — частное проявление функции организации.

Стимулирование (*мотивирование*) включает в себя разработку и использование стимулов к достижению целей и эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности. Когда задачи поставлены, средства и ресурсы определены и обеспечены, каждый исполнитель знает, что, как и когда ему делать, то значительно повысить результативность деятельности может эффективное мотивирование сотрудников.

Руководителю при осуществлении этой функции рекомендуется соблюдать следующие условия:

- обеспечить зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;
- соблюдать единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;
- соблюдать баланс стимулирования с мерами наказания и принуждения;
- в процессе стимулирования разумно сочетать моральные и материальные стимулы и др.

Более подробно вопросы мотивирования раскрыты в параграфе «Мотивационные теории в практике управления».

Контроль реализуется посредством учета, анализа и корректировки деятельности организации в направлении осуществления поставленных целей. На языке менеджмента содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных;
- сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;
- количественную и качественную оценку эффективности деятельности;
- выявление отклонений, узких мест в развитии системы;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- выявление причин сложившегося состояния;
- определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

На языке психологии функция контроля означает оценку результатов деятельности в сравнении с желаемым результатом. Если результат не устраивает, то необходимо обнаружить ошибку в выполнении предыдущих функций и устранить ее. В этом может помочь поиск ответов на следующие вопросы: «Правильно ли поставлена цель?», «Рационально ли спланирована деятельность и учтены ли при этом все условия и ресурсы?», «Какие ошибки есть в организации деятельности сотрудников?» и т.д.

При обнаружении недостатков управленческой деятельности они исправляются, и система «перезапускается».

Персонал управления. Управленческую деятельность осуществляют сотрудники персонала управления, которые в крупных организациях в зависимости от функциональной роли разделяются на три основные категории: 1) аппарат управления; 2) руководители подразделений; 3) административный аппарат.

Аппарат управления составляет высшее руководство (правление) организации. Его главная задача — общее управление процессами функционирования и развития организации. В основные задачи входит построение образа будущего организации, формулирование миссии, определение целей и постановка приоритетных задач, а также обеспечение протекания процессов деятельности в организации за счет анализа внешней и внутренней ситуаций, разработки и реализации соответствующих программ ее функционирования и развития, оценки результатов деятельности.

Руководители подразделений отвечают за непосредственное решение поставленных перед ними задач через организацию и непосредственное руководство деятельностью своих подчиненных. В их задачи входит отбор, подготовка и расстановка исполнителей, планирование деятельности, постановка перед служебными коллективами и конкретными сотрудниками профессиональных задач, мотивирование их деятельности, контроль за ее результативностью, а также обеспечение благоприятного психологического климата в служебных коллективах.

Административный аппарат реализует распределение основных ресурсов организации, обеспечивает информационный обмен, осуществляет контроль за деятельностью и т.п.

К специалистам административного аппарата могут относиться инженеры, экономисты, юристы, психологи и др. Они призваны решать задачи получения, обработки и анализа информации о состоянии дел в организации по своему конкретному направлению; разработки на основе аналитических данных вариантов решения отдельных функциональных вопросов; подготовки и разработки

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

управленческих решений; контроля степени реализации управленческих решений по своим направлениям.

Категорию служащих административного аппарата составляют секретари, машинистки, техники, лаборанты и другие сотрудники, осуществляющие делопроизводство и текущий учет в аппарате управления. Главная их задача — информационное и техническое обслуживание управленческой деятельности.

В крупных организациях персонал управления может насчитывать от десятков до сотен человек. По мере уменьшения численности организации уменьшается и ее управленческий персонал, который в предельном случае может ограничиваться одним руководителем и несколькими специалистами, например бухгалтером и юристом. В этом случае руководитель выполняет как управленческие, так и руководящие задачи.

Также необходимо прояснить термин «руководство». Несмотря на то что в отечественной управленческой культуре под словом «руководитель» объединяются как управляющие крупных компаний, так и руководители отделов и отделений, в психологии управления термины «управление» и «руководство» не тождественны. Понятие «руководство» буквально означает «ведение за руку». В соответствии с этим под руководством в психологии управления рассматривается взаимодействие руководителя с подчиненными по решению служебных задач, предполагающее их непосредственные контакты (в том числе через персональную нормативную документацию).

Руководство — *произвольное (целенаправленное) воздействие руководителя на руководимых людей, а также их общности, направленное на побуждение их к активному поведению и деятельности по достижению поставленных целей.*

Иными словами, руководство представляется частным случаем процесса управления, но, в отличие от организационного управления, ограничивается воздействием на конкретных людей и их общности; предполагает персонифицированное, т.е. адресное взаимодействие руководителя с подчиненными (в том числе через персональные должностные инструкции); призвано организовывать и координировать деятельность подчиненных в соответствии с намерениями руководителя.

Руководитель в процессе управления подразделением в той или иной степени выполняет и аналитические управленческие задачи (анализ и прогнозирование ситуации, определение целей и постановка приоритетных задач, определение ресурсов и средств, необходимых для решения задач, планирование деятельности и т.д.), и задачи по непосредственному руководству людьми (организация деятельности подчиненных, их мотивирование и контроль деятельности).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Руководство характеризуется таким понятием, как «стиль руководства». Слово «стиль» имеет греческое происхождение. Первоначальное его значение — «стержень для писания на восковой доске», а позднее оно употреблялось в значении «почерк». По аналогии с первостепенным смыслом этого термина многими авторами **стиль руководства** представляется как *устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных, создающая своеобразный «почерк» его управленческого поведения*.

Стиль руководства можно представить и как *индивидуально-типологический профиль приемов и методов влияния руководителя на подчиненных в процессе реализации им управленческих функций*.

Метафорично методы и стиль руководства можно сравнить с нотами и манерой исполнения музыкального произведения: ноты одни для всех, но каждый исполнитель трактует произведение по-своему.

Общие и наиболее часто цитируемые стили руководства описаны Куртом Левиным, это «авторитарный», «демократический» и «либеральный». Более подробно эти и другие стили представлены в главе «Стили руководства (лидерства)».

Основные понятия и определения

- **Управление** — направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.
- **Организационное управление** — особым образом организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый персоналом управления, наделенным для этого соответствующими полномочиями и ответственностью.
- **Функции управления**: целеполагание, планирование, организация, стимулирование, контроль.
- **Руководство** — произвольное (целенаправленное) воздействие руководителя на руководимых людей, а также их общности, направленное на побуждение их к активному поведению и деятельности по достижению поставленных целей.
- **Стиль руководства** — устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных, создающая своеобразный «почерк» его управленческого поведения.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение организационного управления.
2. Перечислите классические функции управления.
3. Кто относится к категории персонала управления организации?
4. Раскройте понятие «стиль руководства».
5. В чем заключается функциональное сходство и различие организационного управления и руководства?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 3
ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Фундаментальными основами управленческой деятельности являются принципы управления. Эффективное управлению не терпит спонтанности и должно строиться сообразно естественным закономерностям и процессам. Наиболее важные из этих естественных закономерностей находят свое выражение в принципах управления, учет которых в управленческой практике не только повышает её эффективность, но и дает определенные результаты в формировании личностей работников, их обучении и воспитании. Поэтому прежде чем перейти к рассмотрению основных теоретических и практических вопросов психологии управления, первоначально полезно рассмотреть принципы, на которых это управление строится.

Описание принципов управления как результатов философского осмысления управленческой деятельности встречается в трактатах и работах Сунь-цзы, Шэнь Бухая, Хань Фэя, Н. Макиавелли и других философов. В теории современного менеджмента первые принципы научного управления были сформулированы Ф. Тейлором и А. Файолем. В дальнейшем этот перечень значительно видоизменялся в процессе развития теории управления. В настоящее время в литературе по основам управления и менеджмента приводятся общие принципы управления, описывающие особенности организации управленческого процесса в целом (В.И. Кнорринг), психолого-педагогические принципы управления (А.М. Столяренко), этические принципы управления и бизнеса (Ю.Ю. Петрунин, В.К. Борисов), а также ряд других.

Следует отметить, что, с одной стороны, принципы управления универсальны, т.е. применимы и для воздействия на конкретную личность, и для управления социумом, как официальным, так и неофициальным. С другой стороны, необходимо понимать, что те или иные принципы и их сочетание могут видоизменяться в соответствии со спецификой деятельности и ситуационными условиями. Например, принципы управления сотрудниками силовых структур и персоналом театра могут существенно различаться, хотя и не обязательно.

Один из основоположников научной организации труда, создатель «теории административного управления» Анри Файоль утверждал, что число принципов управления неограниченно. А изменение положения вещей может повлечь за собой и изменение правил, вызванных к жизни этим положением.

С психологической точки зрения принципы управления, которыми руководствуется в профессиональной деятельности конкретный

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

руководитель, являются его когнитивными базовыми положениями (убеждениями), сформированными им в процессе личного опыта и предопределяющими его индивидуальный стиль управления, особенности принятия управленческих решений, его отношение к управленческой деятельности, людям, нормам нравственности и морали.

В свою очередь изучение принципов управления может выступать инструментом в осмыслении управленческого процесса и формировании профессионального управленческого мировоззрения руководителя.

Ниже приведены обобщенные принципы управления, разделенные на три блока:

1) процессуально-административные принципы управления регламентируют особенности управленческой деятельности как процесса;
2) психолого-педагогические принципы управления очерчивают необходимость и возможности использования в управленческой практике психологических особенностей сотрудников и трудовых коллективов;
3) организационные принципы управления регламентируют общие организационные особенности управленческой деятельности.

Процессуально-административные принципы управления

1. *Принцип целенаправленности*. Суть этого принципа заключается в том, что каждое управленческое действие должно быть целенаправленным, т.е. иметь ясную и определенную цель. Этот принцип распространяется на все виды управления, от управления деятельностью отдельного человека или группой людей до государственного управления.

Проблема видения цели и умения определять приоритеты в деятельности является актуальной не только в практике управления, но и в жизни любого человека. Не случайно говорят, что человек, не имеющий в жизни собственных целей, живет для осуществления целей других людей. Однако руководитель обязан отчетливо представлять цель, потому что он по определению *побуждает подчиненных к активному поведению и деятельности по достижению поставленной цели*. Если человек не знает цели и тех результатов, которых можно ожидать от деятельности, любая акция, любой поступок могут привести к непредсказуемым и, возможно, конфликтным или разрушительным последствиям. Поэтому функция целеполагания стоит на первом месте в перечне управленческих функций, а принцип целенаправленности управления по праву признается одним из первостепенных в деятельности руководителя.

Конечно же, в организационном, а тем более в государственном управлении наряду со стратегическими целями постоянно решается

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

комплекс взаимосвязанных вспомогательных задач, подчиненных тактическим целям. Поэтому руководителю необходимо уметь определять приоритеты в выборе тактических целей, устанавливать их очередность и правильно выбирать методы решения, не теряя при этом из поля зрения главную стратегическую цель. В этом проявляется искусство управления.

2. *Принцип единоначалия*. Этот принцип необходим в обеспечении управляемости организации, коллектива и сотрудников. В кибернетике доказано, что чем больше центров управления любой системы, тем меньше предсказуемость, а соответственно, и управляемость этой системы. А управленческая практика показывает, что чем больше у подчиненного начальников, тем меньше эффективность его работы, как, собственно, меньше и ответственность этих начальников за их управленческие действия.

Принцип единоначалия устанавливает, что полномочия руководства компании, организации, подразделения и т.д. концентрируются в руках конкретного лица — руководителя, который несет ответственность за свои управленческие решения и действия. При этом каждый работник непосредственно подчинен только одному руководителю и должен получать распоряжения и исполнять указания своего непосредственного руководителя. Это дает руководителю возможность устанавливать и контролировать очередность в решении сотрудниками комплекса задач, определяя первоочередную и второстепенные задачи.

Принцип единоначалия повышает эффективность управления и ответственность каждого конкретного руководителя на любом управленческом уровне за собственные управленческие решения и конечный результат, не давая ему возможность разделять эту ответственность с другими руководителями, например, объясняя неуспешность выполнения сотрудником поставленной задачи сторонним управленческим вмешательством.

Следует отметить, что принцип единоначалия не исключает коллегиальности в обсуждении проектов решений, а устанавливает, что в последующем именно руководитель, принимающий (утверждающий) эти решения, несет персональную за них ответственность.

3. *Принцип замещения руководителя*. Если функции управления не исполняются, то организация или подразделение неуправляемы. Поэтому в организации или конкретном подразделении может отсутствовать руководитель как человек, но не как роль.

Принцип замещения руководителя регламентирует, что в ситуации отсутствия руководителя его функции исполняет заранее утвержденное должностными инструкциями лицо (заместитель, нижестоящий руководитель или конкретный сотрудник). При этом в должностных

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

инструкциях четко прописываются условия замещения, делегированные функции и сфера ответственности.

4. *Принцип одноразового ввода управленческой команды*. Управляемость системы зависит от точности и своевременности выполнения управленческих команд. Если команда отдана, то система должна на нее откликаться оперативно без дополнительного повторения этой команды — вот смысл данного принципа.

Соответственно, если приказ издан и вступил в силу, то он должен начать исполняться без дополнительных дублирующих и «уговаривающих» указаний. И точно так же как информация, введенная в память компьютера один раз, может многократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных с ней задач, так и управленческая команда может многократно исполняться до тех пор, пока иной приказ или распоряжение не отменит его или не закончится заранее установленный срок его действия.

5. *Принцип управленческого реагирования*. Любая управляемая система должна оперативно реагировать на изменение внешних и внутренних условий функционирования.

Так же как водитель автомобиля учитывает условия движения, например, при подъеме в гору он усиливает силу нажима на педаль акселератора или переходит на пониженную передачу, так и руководитель обязан своевременно реагировать на изменение условий деятельности.

Иными словами, рассматриваемый принцип регламентирует необходимость тактического управленческого реагирования руководителя в ответ на изменение условий деятельности.

6. *Принцип оптимизации управления*. Этот принцип является развитием предыдущего. Любая управляемая система должна эволюционно развиваться и совершенствоваться. Причиной и источником развития выступают внутренние противоречия системы, а ее эволюция зависит от своевременного определения этих противоречий, уменьшения или устранения их негативного влияния.

Есть универсальная житейская истина, распространяющаяся и на управленческую сферу деятельности руководителя: «Если вы будете продолжать делать в точности то же, что и раньше, то, скорее всего, вы будете получать в точности тот же результат. Соответственно, если вас не устраивает получаемый результат, то делайте что угодно, но не повторяйте то же самое».

Принцип оптимизации управления регламентирует необходимость изменения системы управления при устойчивом изменении внешних и внутренних условий деятельности, а также при неэффективности предшествующих управленческих действий. Он предусматривает необходимость оптимизации системы принятия управленческих решений, алгоритма и стиля управленческого взаимодействия,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

а также совершенствование структуры самого управляемого объекта с целью повышения его функциональных возможностей.

Психолого-педагогические принципы управления

1. *Принцип социальной направленности управления*. Социальные законы и свойства общества выступают как системные законы любой социальной структуры. И для эффективного функционирования и управляемости любой организации в ее жизнедеятельности должны отражаться идеалы цивилизованного общества, гуманизма, права, духовности, моральности, общечеловеческих ценностей. Это требует от руководителя целенаправленных управленческих усилий по формированию и поддержанию соответствующей организационной культуры.

2. *Принцип гуманизации управления*. Этот принцип является развитием предыдущего и заключается в том, что управление людьми во всех его формах, методах и способах должно быть человечным, основанным на уважении прав и личного достоинства каждого сотрудника, понимании интересов и трудностей как коллективов, так и каждого сотрудника в отдельности. Однако это не исключает необходимости в определенных условиях демонстрировать твердое, волевое, беспрекословное управление при соблюдении всех культурных и правовых норм взаимоотношений.

3. *Принцип согласованности личных и организационных целей*. Социальные системы всегда работают лучше, когда люди в них решают задачи не по принуждению, не из страха перед наказанием, а с желанием, в силу собственных убеждений, интереса, чувства долга и понимания ответственности. Поэтому в практике управления подтверждается такая закономерность: «Самый эффективный способ заставить сотрудника что-либо сделать хорошо — это побудить его захотеть это сделать». На психологическом уровне это означает, что индивидуальные личностные цели сотрудника должны совпадать с организационными и профессиональными целями. Общество и сами сотрудники всегда заинтересованы в том, чтобы управление приносило не только прагматический профессиональный результат, но и духовную, человеческую «прибыль» в виде удовлетворения работников от работы, что, в свою очередь, благоприятно сказывается на психологическом климате и обеспечивает условия нормальной жизнедеятельности трудовых коллективов.

4. *Принцип делегирования полномочий и управления через коллектив*. В здоровом коллективе управление становится более эффективным, если оно осуществляется не единолично руководителем, а с использованием всех возможностей самоуправления в организации. Практика показывает, что эффективно не то управление, в котором руководитель «берет на себя все бразды», а то, в котором каждый

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

элемент этой системы управления (группа, должностное лицо, сотрудник) проявляет инициативу и заинтересованность в решении общих и долговременных задач, стоящих перед организацией.

Руководителю необходимо уметь использовать ресурсы коллектива, делегируя ему полномочия в решении задач, с которыми коллектив может справиться, оставляя при этом за собой право и возможности влиять на решения коллектива. Для этого к управлению подключаются: а) общественные формирования, создаваемые специально для помощи руководителю и другим должностным лицам для управления какой-то частью жизни и деятельности организации; б) рядовые сотрудники (для помощи руководителю в отдельных вопросах управления, подготовки решений и способов их выполнения, контроля и пр.). Таким образом, весь персонал превращается в активного соучастника установления организационного порядка и достижения целей, стоящих перед организацией.

5. *Принцип учета российского менталитета в управлении*. Социальный характер управления выражается в его зависимости от социальных условий общества, в котором оно осуществляется, историко-культурной традиции, менталитета и психологии народа. Все успешные типы управления носят национальные черты. Как отмечает А.М. Столяренко, нет универсального типа управления, который можно было бы перенести в любое государство и в любое время без потери его эффективности. Есть лишь основы управления, которые, чтобы дать эффект, должны приспосабливаться к специфике психологии, менталитета народа данной страны. Поэтому нельзя относиться, например, к американскому или японскому опыту управления как некоему образцу, который может быть в точности скопирован. И осуществляя управление в России, необходимо знать зарубежный опыт, но не бездумно его копировать, а использовать, совершенствовать, создавать национальный тип управления, отвечающий особенностям российского народа, российскому опыту управления, соответствующий ситуации в России, перспективам ее общественно-экономического развития[1].

Организационные принципы управления

1. *Принцип нормы управляемости*. Каким числом сотрудников может управлять один руководитель без снижения его эффективности? Стремление найти ответ на этот вопрос стимулировало много исследований. Несомненно, что при завышенной норме управляемости (т.е. при большом количестве подчиненных) руководитель фактически не в состоянии полноценно выполнять управленческие функции, и это приводит к потере контроля и дезорганизации рабо-

[1] Энциклопедия юридической психологии / А. М. Столяренко [и др.]; под общ. ред. А.М. Столяренко. М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2003. С. 328.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ты объекта управления. В то же время и чрезмерное снижение этой нормы приводит к раздуванию управленческого аппарата.

Суть рассматриваемого принципа заключается в ограничении количества объектов управления у одного субъекта управления. Результаты многочисленных исследований показали, что средний человек способен единовременно удерживать в поле своего внимания ограниченный объем информации, состоящий не более чем из 7 + 2 компонентов. Соответственно, и руководитель не способен единовременно контролировать больший объем информационных элементов.

Кроме того, научные исследования и эксперименты убедительно доказали, что увеличение числа сотрудников приводит к увеличению количества взаимосвязей, возникающих между ними, а соответственно, и потенциальных противоречий, значительную часть из которых приходится разрешать руководителю. Так, французский исследователь В. Грейкунас обосновал эту зависимость формулой, которая описывается следующим выражением[1]:

$$K = n[2^{n-1} + (n - 1)],$$

где K — количество взаимосвязей; n — число сотрудников.

Формула В. Грейкунаса показывает, что если руководителю непосредственно подчинено четыре исполнителя, то количество взаимосвязей, а соответственно, и спорных вопросов или разногласий может достигать 44 за рабочий день, а при пяти исполнителях их количество возрастает более чем в два раза:

Число подчиненных	Количество обращений
4	44
5	100
6	222
8	1080

В соответствии с этим в настоящее время норма управляемости руководителя ограничена пределами 5–7 человек и колеблется в зависимости от условий деятельности. При управлении сотрудниками, выполняющими схожую или индивидуальную деятельность, их количество на одного руководителя может достигать семи человек. При управлении сотрудниками, выполняющими различные виды деятельности (по отношению друг к другу), норма управляемости обычно составляет не более пяти человек. У руководителя в среднем бывает 3–5 заместителей.

[1] Приводится по: *Занковский А.Н.* Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. *Принцип соответствия*. Основы этого принципа управления были заложены более ста лет назад Ф.У. Тейлором, основоположником научной организации труда и управления. Согласно Тейлору, суть этого принципа заключается в научном подборе и расстановке кадров в соответствии с уровнем развитости у работников профессионально значимых качеств, востребованных в данной профессиональной деятельности. Действие этого принципа распространяется на всех — как на простых рабочих, так и на руководителей подразделений и организации целом.

В частном виде, т.е. непосредственно в процессе управленческой деятельности, суть этого принципа заключается в том, что выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя. Не следует поручать выполнение сложной, требующей определенной квалификации работы сотруднику, не обладающему соответствующей квалификацией. В то же время если человеку с хорошим образованием поручить выполнение рутинной канцелярской работы, то значительная часть его знаний пропадет без пользы, а сам сотрудник будет стараться сменить место работы ради более интересной деятельности.

В управленческой деятельности руководителю часто приходится делать выбор между различными сотрудниками, например, при определении исполнителя для выполнения конкретной работы. Порой это превращается в сложную задачу, так как для определения соответствия работника предполагаемой работе руководителю необходимо умение отделять действительно его профессиональные деловые качества от возможно лишь внешнего позерства и помпезности сотрудника.

3. *Принцип повышения квалификации*. Практика показывает, что если специалист длительное время занимается выполнением однотипных задач, то его профессионализм сначала растет, а затем, через некоторое время, неизменно начинает снижаться. Этот эффект часто описывают фразами «замылились глаза», «профессиональный застой» и т.п. Период, после которого начинается снижение профессиональной эффективности, различен в различных видах деятельности и может составлять от пяти до десяти лет. Чтобы этого избежать, в организациях предусмотрены различные мероприятия, направленные на повышение квалификации сотрудников, основными из которых являются ротация кадров и обучение.

Рассматриваемый принцип управления предполагает обязательное повышение квалификации всех сотрудников, занятых в организационной деятельности или в производственном процессе, независимо от занимаемых ими должностей, в том числе и руководящих. Опытный руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии сотрудников, должен чутко уловить период спада деловой активности человека и помочь ему преодолеть разочарование при

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

несоответствии желаемого и действительного, а также потерю профессиональной заинтересованности на освоенном уже участке работ.

Перечисленные принципы управления персоналом в том или ином сочетании реализуются в подходах и концепциях управления, во многом определяя их содержание и смысл. Примеры различных подходов и концепций рассмотрены в главе «Современные психологические подходы и концепции управления».

Вопросы для самоконтроля

1. Какую роль в управленческой практике играют принципы управления?
2. Перечислите процессуальные принципы управления.
3. В каких организациях или сферах деятельности особенно эффективны психолого-педагогические принципы управления, а в каких возможности их использования ограничены?
4. Какие принципы управления вы считаете особенно актуальными в современных российских условиях?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РАЗДЕЛ II
РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ: ОТ ДРЕВНЕКИТАЙСКИХ ТРАКТАТОВ ДО СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ

- *Конструкты восточной теории управления, описанные в древнекитайских трактатах.*
- *Развитие западной теории управления в XX в.*
- *Современные психологические подходы и концепции управления.*

Эффективность управленческой деятельности руководителя связана не просто с успешностью освоения им методологической теории и наработкой соответствующей практики, а в первую очередь с формированием у него управленческого мышления с соответствующими профессиональным мировоззрением, философией и ценностями. Значительную помощь в формировании этого может оказать изучение эволюции теории управления. Конечно же, собственный опыт — это лучший учитель, но полезно учиться и на опыте других учителей, в том числе древнекитайских.

Кратко отметим, что в настоящее время в научной литературе выделяются две относительно независимых ветви развития теории управления: западная и восточная. Западная ветвь (если не учитывать труды Н. Макиавелли и т.п.) во многом представлена в современных теориях и концепциях управления, преимущественно разработанных в XX в. Они будут рассмотрены позже.

Восточная ветвь имеет более длительную историю и представлена в древнекитайских трактатах, многим из которых более 2 тыс. лет. Описанные в них конструкты теории управления опираются на особую, восточную философию, а их рассмотрение полезно для расширения управленческого мировоззрения. Рассмотрим конструкты восточной теории управления более подробно.

ГЛАВА 4
КОНСТРУКТЫ ВОСТОЧНОЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ОПИСАННЫЕ В ДРЕВНЕКИТАЙСКИХ ТРАКТАТАХ

Развитие управленческой мысли в древнем Китае связано, во-первых, с тем, что Китай на протяжении веков находился в постоянных внутренних войнах и междоусобицах, что привело к развитию боевых искусств с соответствующими философией и военно-управленческой теорией, а во-вторых, раннее появление письменности позволило сохранить этот военный и управленческий опыт в трактатах. К последним можно отнести трактаты «Дао дэ цзин» (Лао-цзы,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

IV–III в. до н.э.), «Искусство войны» (Сунь-цзы,VI–V вв. до н.э.), произведения Шэнь Бухая (IV в. до н.э.), трактаты «Хань Фэй-цзы» (Хань Фэй, III в. до н.э.) и «36 стратагем» (авторство и период написания точно не определены, но, по косвенным данным, тоже имеет многовековую историю).

Древнекитайская традиция управления во многом основана на мировоззренческих представлениях даосизма — китайского религиозно-философского учения, включающего элементы философии, религии, мистики, медитационной практики и науки. Это учение нашло непосредственное отражение в принципах управления. Для примера рассмотрим некоторые из них:

1) *управленческое недеяние* — важный конструкт древнекитайской управленческой теории. При этом «недеяние» заключается не в отсутствии всякой деятельности, а в специфичности осуществления управленческой деятельности. В трактате «Дао дэ цзин»[1] написано:

> «Умеющий шагать не оставляет следов. Кто умеет считать, тот не пользуется инструментом для счета. Кто умеет закрывать двери, не употребляет затвор и закрывает их так крепко, что открыть их невозможно. Кто умеет завязывать узлы, не употребляет веревку, но завязывает так прочно, что развязать невозможно…» (гл. 27).

> «Тот, кто знает, не говорит. Тот, кто говорит, не знает. Тот, кто оставляет свои желания, отказывается от страстей, притупляет свою проницательность, освобождает себя от хаотичности, умеряет свой блеск, уподобляет себя пылинке, тот представляет собой глубочайшее. Его нельзя приблизить для того, чтобы с ним сродниться; его нельзя приблизить для того, чтобы им пренебрегать; его нельзя приблизить для того, чтобы им воспользоваться; его нельзя приблизить для того, чтобы его возвысить; его нельзя приблизить для того, чтобы его унизить. Поэтому он уважаем» (гл. 56).

Принцип «недеяния» в управлении можно выразить во фразе: «Руководитель является бездействующим, как бездействует плывущий под стремительным парусом по сравнению с гребущим веслами». Отчасти принцип управленческого недеяния руководителя можно понимать как умелое использование подчиненных вместо выполнения им работы за них;

2) непубличность управленческой деятельности. Процесс управления, как и политика в древнекитайской традиции, имели непубличный, недемонстративный характер. Тот, кто обладал властью, не должен был быть видим или даже известен: на китайского императора, как известно, нельзя было даже смотреть, к нему нельзя было обращаться напрямую, запрещалось даже упоминать его имя. Этим

[1] Дао дэ цзин. Книга о пути и благодати / Пер. с китайск. Ян Хин-Шуна. М.: ЭКСМО, 2008.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

правитель отчасти уподоблялся Великому Пути[1]: все знают, что он есть и управляет всем, но он вечно «отсутствует», и мало кто знает, какой он. В трактате «Дао дэ цзин» написано:

> «Кто поднялся на цыпочки, не может долго стоять. Кто делает большие шаги, не может долго идти. Кто сам себя выставляет на свет, тот не блестит. Кто сам себя восхваляет, тот не добудет славы. Если исходить из дао, все это называется лишним желанием и бесполезным поведением… Поэтому человек, обладающий дао, не делает этого» (гл. 24).

> «Лучший правитель тот, о котором народ знает лишь то, что он существует. Несколько хуже те правители, которые требуют от народа его любить и возвышать. Еще хуже те правители, которых народ боится, и хуже всех те правители, которых народ презирает. Поэтому тот, кто не заслуживает доверия [т.е. не действует ради того, чтобы заслужить доверие. — *Прим. авт.*], тот, кто не пользуется доверием у людей [не стремится использовать доверие людей. — *Прим. авт.*], кто вдумчив и сдержан в словах — тот успешно совершает дела, и народ говорит, что он следует естественности» (гл. 17).

Древнекитайская традиция управления не была зрелищем, не предназначалась для созерцания и этим кардинально отличалась от европейской — с ее светскими карнавалами, приемами и другими публичными мероприятиями, цель которых состояла в том, чтобы закрепить в восприятии людей величественность правителя через пышность и помпезность представлений.

Однако страной необходимо управлять, а вера людей в могущество правителя, даже при его «*невидимости*», все же должна поддерживаться наблюдаемым, практическим результатом. В Китае отмеченное противоречие решалась просто: каждому истинно властвующему правителю полагалось иметь мудрого советника. Таким образом, мудрость правителя являлась миру через «иное» — его советника. Сам факт привлечения на службу советника — «достойного мужа» («*сянь жэнь*») — считался лучшим признаком эффективного правления. Однако добиться этого было нелегко, ведь действительно «достойный муж», обладая полнотой знаний и следуя Великому Пути, сам непременно жил в уединении, был самодостаточным и не искал славы. Правитель и советник — друзья-враги; они не могли быть ни вместе, ни порознь. Отсюда крайне деликатные и порой двусмысленные отношения между ними: государю полагалось с безупречной учтивостью приглашать «достойного мужа» ко двору, в идеале даже предлагая ему престол, а приглашенному следовало до последней возможности отказываться от столь высокой чести, всячески демон-

[1] «Великий Путь» — классическое понимание китайского понятия «дао», которое в более широком смысле представляется как «вездесущая, первозданная и порождающая все вещи реальность».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стрируя отсутствие стремления к власти[1]. Эта ритуальная игра была очень небезопасна для приглашаемого;

3) *особое отношение к случаю* является еще одним интересным конструктом в древнекитайской управленческой традиции.

В.В. Малявин отмечает: «Китайская мудрость — это наука бодрствования духа, чуткого отслеживания "текущего момента". Ее главный вопрос — не что, даже не как, но — когда? Когда действовать и когда хранить покой? Когда "быть" и когда "не быть"? Ключевые понятия китайской мысли — это "случай", который в жизни мудрого оказывается неизменной судьбой; всеобъятная "сила ситуации", которая без видимого воздействия направляет движение всего мира; "сокрытый импульс" жизни, определяющий изнутри природу каждой вещи. "Случай предоставляется нам лишь раз в день, в месяц, в год, в десять лет, в сто лет, — писал в XVII в. ученый Тан Чжэнь. — Вот почему нужно быть готовым не упустить его. Даже если этот случай откроется нам за едой, нужно тотчас бросить свои палочки и выбежать из-за стола. Ибо может статься, что когда мы закончим трапезу, случай уже ускользнет от нас... Случай — это встреча человека с его судьбой и мгновение, в которое решается, быть ли победе или поражению..." Счастливый случай, о котором толкует Тан Чжэнь, означает не что иное, как мгновенное и полное претворение предельно малого в предельно большое, конкретного — во всеобщее. Быть мудрым по-китайски — значит просто уметь все делать вовремя, без остатка переносить себя в целокупное движение жизни и тем самым, как ни странно, не выдавать своего присутствия, быть "некоронованным повелителем" мира, "драконом, сокрытым в облаках"»[2].

Такое придание важности случаю вовсе не означает пассивного выжидания счастливого момента. Это привилегия действительно мудрого. Но на пути к мудрости необходимо развить обеспечивающее ее внутреннее чувствование. Проблема управленца заключается не просто в его готовности и способности суметь, если представится случай, «бросить свои палочки и выбежать из-за стола», чтобы им воспользоваться, а, скорее, в его способности узнать, что это действительно *его случай*. А для этого необходимо обладать или действительно мудростью, или хотя бы достаточным опытом и интуицией, позволяющими узнавать свою возможность, «свой случай».

4.1. КОНСТРУКТЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ В ТРУДАХ ШЭНЬ БУХАЯ

Концептуальные представления об управлении описаны в работах Шэнь Бухая, который занимал должность первого советника правителя царства Хань с 351 по 337 г. до н.э.

---

[1] *Малявин В.В.* Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2004. С. 21.

[2] *Малявин В.В.* Тридцать шесть стратагем. Китайские секреты успеха. М.: Белые альвы, 2000. С. 14–15.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Шэнь Бухай известен как теоретик «искусства управления»[1], т.е. совокупности принципов и правил, обеспечивающих правителю эффективный контроль над административным аппаратом. Он приобрел репутацию одного из основоположников школы так называемых легистов (законников), и его признают основоположником традиции «реальной политики» в Китае.

Сама книга Шэнь Бухая давно утрачена, но отдельные ее фрагменты и суждения автора сохранялись в ряде других трактатов, старинных энциклопедий и исторических компендиумов. Для примера ниже представлены некоторые фрагменты суждений Шэнь Бухая в переводе известного китаеведа и культуролога, профессора В.В. Малявина[2].

***

Звук барабана не входит в число нот, но тем не менее он ими управляет. Правитель, обладающий Путем, не делает работу своих чиновников, но тем не менее властвует над ними. Государь ведает Путем, чиновники ведают делами. Высказать десять суждений и десять раз быть правым, совершить сто поступков и сто раз быть правым — дело чиновников, но не путь государя.

***

Правитель пользуется уважением потому, что может повелевать. Но если он отдает приказания, а они не исполняются, он — не правитель. Поэтому разумный правитель с чрезвычайной серьезностью относится к изданию приказов.

***

Когда одна жена повелевает мужем, в отношениях между женами царит беспорядок. Когда только один советник пользуется доверием государя, среди служилых людей царит смятение. Вот так ревнивая жена без труда разбивает семью, а один чиновник-смутьян без труда разбивает государство. По этой причине разумный правитель равно привечает всех своих подданных, подобно тому, как ступица колеса принимает в себя все спицы. Тогда ни один чиновник не сможет иметь власть над государем.

***

Когда обязанности чиновников определены недостаточно четко, глаза правителя будут смотреть — и не видеть, уши правителя будут слушать — и не слышать, ум правителя будет знать, но не будет понимать… Поистине, нельзя полагаться на собственные слух, зрение и знание. Нужно совершенствовать свое искусство правления и следовать принципам вещей… Если владыка земель сможет постичь смысл этого изречения, никакие беды его не коснутся.

---

[1] Исходное значение термина «шу», часто переводимого как «искусство», — «дорога», «движение по дороге». Поэтому термин, употребляемый в трактатах и переводимый как «искусство управления» рядом авторов, также переводится как «путь правителя».

[2] См. подробнее: *Малявин В.В.* Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2004. С. 117–122.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Американский исследователь Г. Крил посвятил Шэнь Бухаю специальное исследование, которое включает в себя и английский перевод сохранившихся высказываний последнего. Он выделяет следующие основные положения искусства управления, согласно Шэнь Бухаю:

1) правитель должен быть полностью самостоятелен и беспристрастен;
2) правитель должен опираться на «искусство» управления, а не на собственное разумение;
3) правитель должен держать под строгим контролем административный аппарат, но предоставлять чиновникам возможность действовать;
4) правитель должен казаться бездеятельным, но, предпринимая что-либо, действовать решительно;
5) правитель должен располагать исчерпывающей информацией, но не вникать в детали;
6) правитель должен скрывать цели и мотивы своих действий;
7) правитель не должен демонстрировать свои могущество и ум;
8) правитель должен внушать своим подданным симпатию к себе;
9) правитель должен жаловать должности в соответствии с заслугами и способностями чиновников;
10) правитель не должен позволять кому бы то ни было завладеть хотя бы частью его власти;
11) правитель не должен отдавать приказаний, которые не могут быть исполнены[1].

Популярности взглядов Шэнь Бухая способствовало то обстоятельство, что он сумел выработать собственный, и притом довольно удачный, синтез практической политики и даосских идей. Его заветы были усвоены и развиты школой законников (легистами), а впоследствии стали частью политической традиции императорского Китая.

Законники не имели собственных философских принципов, старались относиться к жизни как можно реалистичнее, и им удалось облачить идеи даосизма в практические законы управления.

Наиболее важные принципы законников таковы:

- публичные и обязательные для исполнения законы;
- неотвратимость установленных наказаний и наград;
- сосредоточение всей власти и, что еще важнее, всей информации о событиях в мире в руках государя;
- таинственность персоны самого государя и др.

[1] *Creel H.C.* Shen Pu-hai. A Chinese Political Philosopher of the Fourth Century A.D. Chicago: University of Chicago Press, 1974. P. 63–66.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4.2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ОБ УПРАВЛЕНИИ В ТРУДАХ ХАНЬ ФЭЯ

Главным последователем и систематизатором идей легистов по праву признается Хань Фэй (III в. до н.э.). Основной принцип управленческой политической теории Хань Фэя — «пустота и покой» духа, благодаря которым претворяется «недеяние». При этом Хань Фэй переводит даосский принцип «недеяние» в систему различных кодов и законов власти. Так, если у Лао-цзы благодаря «недеянию» правителя в государстве все делается само собой, то Хань Фэй трактует «недеяние» как высшее воплощение, своеобразный фокус административной деятельности, благодаря которому исполняются все бюрократические регламенты. Иными словами, правитель создает такие условия, благодаря которым в государстве все функционирует настолько гладко и безупречно, что ему нет нужды вмешиваться в работу администрации. В идеале тотальный характер власти даже исключает явное принуждение: технология государственного управления сливается с естественностью — «с работой Небес».

Сама концепция управления у Хань Фэя включает три основных элемента: закон, искусство управления, могущество.

1. *Закон (фа)*. В самом широком смысле под этим термином понимается всеобщее мерило, правило, образец, стандарт. Среди законников было принято такое понимание закона, которое провозглашало, что государственные законы должны быть одинаковыми и обязательными для исполнения всеми подданными без исключения. Таким образом, законы для приверженцев школы законников были важнейшим средством установления и порядка в государстве. Если следование закону предписывало казнь, то казнь должна была состояться независимо от обстоятельств и намерений человека, преступившего закон.

2. *Искусство управления*. Термин «искусство управления», по Хань Фэю, относится к разного рода административным процедурам, имевшим целью обеспечить полный контроль правителя над его чиновниками. Основы техники контроля бюрократии ранее были сформулированы Шэнь Бухаем, но у Хань Фэя им придается иное значение.

У Шэнь Бухая речь шла в первую очередь о беспристрастной оценке заслуг каждого чиновника и об умении правителя получить полное знание о намерениях своих министров, оставаясь в то же время непроницаемым и непостижимым для них.

Согласно Хань Фэю, в основе искусства управления лежит оценка деятельности чиновников на основании соответствия их достижений занимаемой ими должности. Это положение стало краеугольным камнем китайской бюрократической системы и в дальнейшей раз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

работке приняло вид громоздкой процедуры квалификации и периодической аттестации служилых людей по целому ряду показателей. Та же методика контроля предполагала определение соответствия претензий чиновников на ту или иную роль в государстве и реальных результатов их дел. Правитель должен был уметь определять способности своих советников, давая им задания, а потом требуя отчета об их выполнении. При этом Хань Фэй уделял большое внимание критериям достоверности оценки событий и людей, которые, по его мнению, должны проверятся повседневной практикой: «Свойства вещей можно определить, только используя их в деле». Он называл это «соответствием между именем и действительностью», «сличением и проверкой». Для этого правитель должен позволить своим советникам высказываться и действовать самим, а за собой оставить прерогативу оценки их деятельности. При этом Хань Фэй особо отмечал, что все чиновники должны действовать строго в пределах своей компетенции, так что усердие не по чину заслуживает наказания. В качестве примера он с одобрением ссылается на одного правителя, который казнил своего слугу за то, что тот, нарушая дворцовый протокол (закон), накрыл его одеялом, пока он спал[1].

3. *Господство (ши)*. Этот термин можно перевести как «мощь», «потенциал», «энергия», «дух». У законников термин «господство» выступает условием и результатом искусства управления и контроля государя над служащими. При этом они подчеркивают, что господство проистекает и наращивается исключительно из должностного положения государя, а не просто из личностных качеств человека.

Хань Фэй написал трактат «Хань Фэй-цзы», состоящий из 55 глав. В нем приводятся как общие принципиальные представления об управлении, так и ряд рассуждений относительно различных особенностей управления и взаимодействия правителя с подданными. При этом, несмотря на то, что Хань Фэй не уделял большого внимания доказательствам своих утверждений и принципов, они сами по себе достаточно убедительны. Так, в X главе описаны десять управленческих ошибок государя.

> «Первая ошибка: храня верность маленькой преданности, предавать великую преданность.
>
> Вторая ошибка: стремясь к маленькой выгоде, упускать великую выгоду.
>
> Третья ошибка: вести себя дерзко и своекорыстно, унижать князей и так навлекать на себя погибель.
>
> Четвертая ошибка: не заниматься делами государства, предаваться веселью и так навлекать на себя несчастья.

[1] См. подробнее: *Малявин В.В.* Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2004. С. 97–108.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Пятая ошибка: быть алчным, жаждать выгоды и так способствовать разрушению царства и собственной смерти.

Шестая ошибка: увлекаться женщинами и музыкой, не обращая внимания на беспорядок в управлении, и так терять свое царство.

Седьмая ошибка: отправляться в далекие путешествия, пренебрегая мнением советников, и так подвергать себя опасности.

Восьмая ошибка: не исправлять свои ошибки, когда на них указывают верные советники, и упрямо следовать своим решениям, губя свою добрую славу и делаясь всеобщим посмешищем.

Девятая ошибка: не уметь оценить свою силу и полагаться только на своих союзников, подвергая свое царство опасности расчленения.

Десятая ошибка: вести себя дерзко, когда государство маленькое, и не извлекать уроков из наставлений своих советников, ведя к гибели собственное царство».

По мнению Хань Фэя, разумный правитель всегда знает больше, чем любой из его советников, потому что он умеет выслушивать мнение каждого из них в отдельности, а потом сопоставлять эти мнения и оценивать их достоверность. Он строит более изощренные планы, потому что умеет читать «сердца» своих подчиненных и обладает тем самым «упреждающим знанием», которое позволяет ему разрушать замыслы придворных интриганов еще до того, как эти замыслы воплотятся в действия.

Проблемы убеждения, а также политической сдержанности в словах и самосохранения рассматриваются в XII главе.

«...Главная трудность убеждения состоит в том, чтобы знать сердце того, кого следует убедить, и выбрать для этого нужные слова.

Если тот, кого ты хочешь убедить, желает стяжать славу, а ты говоришь ему про большую выгоду, он сочтет тебя низким человеком, отнесется к тебе с пренебрежением и непременно отошлет подальше от себя.

Если тот, кого ты хочешь убедить, ищет большой выгоды, а ты говоришь ему про громкую славу, он сочтет тебя неумным и непрактичным и наверняка не примет твоих советов.

Если тот, кого ты хочешь убедить, втайне стремится к большой выгоде, а с виду желает только громкой славы, а ты будешь говорить ему о достоинствах славы, он сделает вид, что внимает твоим словам, а в действительности отвергнет их. Если же ты будешь говорить ему о выгоде, он втайне последует твоему совету, а с виду отвергнет его. В это нужно тщательно вникнуть».

В представлениях Хань Фэя правитель предстает мудрецом, лишенным пороков и пристрастий, а потому не дающим возможности поймать его на слабости. При этом отличной иллюстрацией своеобразного «недеяния» самого государя является поощрение среди подданных взаимной слежки и доносительства, создающей в администрации атмосферу всеобщей подозрительности и страха,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

усиливающих господство государя. Подобные приемы широко применялись на протяжении всей последующей истории китайской государственности.

Примечательно, что в 233 г. до н.э. сам Хань Фэй, состоявший в то время советником при правителе царства Цинь, был брошен в тюрьму по доносу своего давнего товарища и коллеги министра Ли Сы. Там он предпочел принять яд, не дожидаясь мучительных пыток и казни. При этом яд был прислан все тем же Ли Сы.

4.3. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ В ДРЕВНЕКИТАЙСКИХ ТРАКТАТАХ «ИСКУССТВО ВОЙНЫ» И «ТРИДЦАТЬ ШЕСТЬ СТРАТАГЕМ»

Искусство управления организацией и искусство управления войском в конечном итоге сводятся к искусству управления людьми. Поэтому они во многом основаны на схожих приемах. Более того, приемы и стратагемы[1] играют столь значительную роль в искусстве управления, что его нередко отождествляют с ними. Освоивший особенности стратагемного мышления может обеспечить себе выигрыш в состязании даже с более сильным противником. Как учил Сунь-цзы, «возможность победы заключена в противнике, но непобедимость заключена в себе».

Одним из знаменитых древнекитайских произведений военно-управленческой теории является трактат Сунь-цзы «Искусство войны» (VI–V вв. до н.э). Оригинальный текст трактата состоит из 13 глав различного объема, каждая из которых посвящена конкретной теме. В трактате представлены основные принципы организации эффективного взаимодействия как с противником, так и с подчиненными; знание этих принципов может быть полезно в управленческом взаимодействии руководителя с оппонентами и сотрудниками. Вот некоторые управленческие принципы, метафорично описанные в трактате «Искусство войны»: «побеждай без сражения»; «избегай “полного”, а занимай “пустое”; «награждай и наказывай умело»; «заботься о противнике».

1. *«Побеждай без сражения»* — один из главных принципов древнекитайской военно-управленческой традиции. Он заключается в том, что лучший способ выиграть войну — вообще не вести ее. Лучший способ уничтожить врага — это сделать его другом. Если не удается сделать противника другом, следует разрушить его замыслы. Изменить его представления о возможных последствиях конфликта, чтобы он отказался от самой мысли о нем. Если не удастся разбить замыслы, надо разбить его союзы. Увидев, что союзники покидают его, он, если и не откажется от намерения, то отложит его исполнение

[1] *Стратагема*, или *стратегема* (древнегреч. στρατήγημα — военная хитрость, кит. 計 палл. цзи) — хитроумный план, оригинальный путь к достижению военных, гражданских, политических, экономических или личных целей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

до прояснения ситуации. Если же война неизбежна, то нужно перенести заботу на армию противника.

> Сунь-цзы писал: «По правилам ведения войны наилучшее — сохранить государство противника в целости, на втором месте — сокрушить это государство. Наилучшее — сохранить армию противника в целости, на втором месте — разбить ее. Наилучшее — сохранить батальон противника в целости, на втором месте — разбить его. Поэтому сто раз сразиться и сто раз победить — это не лучшее из лучшего; лучшее из лучшего — покорить чужую армию, не сражаясь. Поэтому тот, кто умеет вести войну, берет чужие крепости, не осаждая их; сокрушает чужое государство, не держа свое войско долго»[1].

Хорошей иллюстрацией этого принципа является различие между двумя популярными стратегическими играми — го (появившейся в Китае более 4000 лет тому назад) и шахматы (изобретенной на Западе). Цель игры в шахматы состоит в том, чтобы разбить силы противника и повергнуть короля. Само слово «шахматы» произошло от персидского *shach mat* («царь умер»). В начале игры доска полна фигур, которые в дальнейшем уничтожаются. В конце игры шахматное поле напоминает поле какой-нибудь средневековой битвы: «в живых» остается лишь горстка участников.

Совершенно иначе строится древняя игра го. В отличие от шахмат она начинается при совершенно пустой доске. Игроки по очереди ставят свои камешки, чтобы захватить территорию. Фишки можно помещать в любое место доски, расширяя свои владения, но при этом избегая опасности чрезмерного растягивания своих сил и пленения их противником. Лучшая стратегия в этой игре — занимать свободное пространство, а когда его не останется, атаковать слабые места противника. Здесь нельзя выиграть, пассивно защищая небольшую часть своей территории. Побеждает активная сторона, вынуждающая противника к защите. В результате выигрывает тот, кто сумеет захватить и удержать наибольшую территорию, затратив как можно меньше фишек (черных или белых камешков). Каждый из игроков может «окружать» и «брать в плен» фишки противника, но уничтожение вражеских сил отступает на задний план перед захватом территории. Когда играют мастера, они забирают друг у друга лишь считанные фишки. Когда заканчивается их схватка, на доске остаются силы, способные контролировать наибольшую территорию[2].

В управленческом взаимодействии очень полезно освоение философии игры го. Способность победить, не уничтожая противника,

---

[1] Трактат «Искусство войны». Гл. 3. Приводится по: *Сунь-цзы*. Искусство стратегии / Пер. Н.И. Конрада. М.: ЭКСМО; СПб.: Мидгард, 2007.

[2] Пример описан в книге: *МакНилли М.Р.* Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003. С. 33–35.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

а умело уклоняясь от открытого сражения и добиваясь превосходства стратегическими средствами, — хорошее качество искусного управленца.

2. *Избегай «полного», а занимай «пустое»* — одна из ключевых идей философии Сунь-цзы, из которой вытекают многие принципы. Не нужно стремиться быть сильнее врага. Лучше найти место, где враг слабее вас. Военное искусство — это искусство удара твердого по пустому.

> Сунь-цзы писал: «Напасть и при этом наверняка взять — это значит напасть на место, где противник не обороняется; оборонять и при этом наверняка удержать — это значит оборонять место, на которое он не может напасть. Поэтому у того, кто умеет нападать, противник не знает, где ему обороняться; у того, кто умеет обороняться, противник не знает, где ему нападать. Поэтому, если я хочу дать бой, я нападаю на место, которое он непременно должен спасать»[1].

Не следует считать, что использовать этот принцип непорядочно или неспортивно. В борьбе вы совершенно не обязаны показывать себя только в лобовой конфронтации. Даже лев не преследует самую быструю антилопу, он выбирает самую доступную.

Этот принцип эффективен и в управленческом взаимодействии. Например, если против вас выдвигают несколько обвинений, то сначала лучше разбить самый слабый из аргументов. Опровергнув его, вы поставите под сомнение оставшиеся и усилите свои позиции, подготавливая победу.

Данная стратегия эффективна и в бизнесе. Нередко менеджеры пытаются решить свои стратегические проблемы, нападая на сильные позиции конкурентов (т.е. стремятся подражать конкурентам в том, в чем те преуспели, и хотят добиться схожих результатов теми же средствами). Подражание — самый грубый вид стратегии. Чтобы добиться успеха, нужно не копировать стратегические схемы, которые применяет конкурент, а вырабатывать собственную уникальную стратегию. Иначе даже в лучшем случае суждено постоянно отстаивать почетное второе место. Стратегическое мастерство проявится в полной мере, если вы сумеете обратить свою силу против слабости конкурента. Только на этом пути можно получить максимальный успех (максимальную отдачу от инвестиций), сохранить ресурсы и избежать длительной и дорогой борьбы на истощение.

3. *«Награждай и наказывай умело»*. В трактате «Искусство войны» затрагиваются проблемы взаимодействия и взаимоотношений руководителя с подчиненными, которые можно назвать «награждай и наказывай умело».

---

[1] См.: Трактат «Искусство войны». Гл. 6. Приводится по: *Сунь-цзы*. Искусство стратегии / Пер. Н.И. Конрада. М.: ЭКСМО; СПб.: Мидгард, 2007.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«…если будешь смотреть на солдат как на детей, сможешь отправиться с ними в самое глубокое ущелье; если будешь смотреть на солдат как на любимых сыновей, сможешь идти с ними хоть на смерть. Но если будешь чрезмерно добр к ним, то не сможешь ими распоряжаться; если будешь любить их, то не сумеешь им приказывать; если у них возникнут беспорядки, а ты не сумеешь установить порядок, это значит, что они у тебя — непослушные дети, и воспользоваться ими будет невозможно. Поэтому в походе, приказывая им, — действуй при помощи гражданского начала; а заставляя, чтобы они повиновались тебе, — действуй при помощи воинского начала»[1].

Для хорошего управленца важно научиться правильно и соразмерно использовать имеющиеся у него возможности поощрения и наказания подчиненных, не бросаясь при этом в крайности. Китайский философ Ду Му в комментариях к принципам Сунь-цзы говорил: «Чрезмерные награды указывают, что полководец исчерпал прочие средства; чрезмерные наказания указывают, что он пребывает в сильном расстройстве. Хороший полководец применяет то и другое, избегая крайностей»[2].

Это особенно значимо для руководителя, недавно назначенного на должность. Такому руководителю необходимо с самого начала выбрать правильную манеру поведения, введя временный мораторий на существенные наказания и поощрения подчиненных. Прежде следует ближе познакомиться с ними, изучить достоинства и недостатки каждого из них, а также то, как они работали ранее.

4. *«Заботься о противнике»*. В трактате Сунь-цзы рассматриваются и особенности взаимодействия с противником. Так, в седьмой главе раскрывается принцип, который в современных трактовках часто выражают фразой «Заботься о противнике, сделай его поражение приемлемым для него».

«…если войско противника идет домой, не останавливай его; если окружаешь войско противника, оставь открытой одну сторону; если он находится в безвыходном положении, не нажимай на него; это и есть правила ведения войны»[3].

Основная мысль этого принципа заключается в следующем: думай не только о том, как ты победишь, но и о том, как именно противник будет побежден, что значит для него поражение, и по какой дороге он к нему пойдет. Эта дорога должна быть для него удобна или, как минимум, приемлема на каждом этапе.

---

[1] См.: Трактат «Искусство войны». Гл. 9, 10. Приводится по: *Сунь-цзы*. Искусство стратегии / Пер. Н.И. Конрада. М.: ЭКСМО; СПб.: Мидгард, 2007.

[2] См.: Искусство стратегии / Пер. Н.И. Конрада. М.: ЭКСМО; СПб.: Мидгард, 2007. С. 165–190.

[3] См.: Трактат «Искусство войны». Гл. 7. Приводится по: *Сунь-цзы*. Искусство стратегии / Пер. Н.И. Конрада. М.: ЭКСМО; СПб.: Мидгард, 2007.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Если использовать этот принцип в управленческом взаимодействии, например с партнером, который был уличен в неискренности, то не следует просто настаивать на том, чтобы он признал это. Надо сделать такое признание приемлемым для него. Помочь партнеру сохранить лицо, самоуважение и надежду на уважение других. Это позволит сохранить самого партнера, по крайней мере, не сделать его своим врагом. Подобная философия в настоящее время сохраняется и в японской культурно-управленческой традиции.

* * *

Еще одним шедевром военной теории управления является трактат **«Тридцать шесть стратагем»**, который лаконично обобщил в себе древнекитайскую философию и многовековой опыт управленческого взаимодействия, накопленный во времена нескончаемых войн.

Термин «стратагема» восходит к древнегреческому *strategema*, обозначающему, как было отмечено выше, военное дело вообще и военную хитрость — в частности. Исходя из этого, и под термином «древнекитайская стратагема» понимается стратегический план, в котором для противника заключена какая-либо ловушка или хитрость.

Оригинальный текст трактата «Тридцать шесть стратагем» состоит из 138 китайских иероглифов, т.е. каждая стратагема записана всего четырьмя или тремя иероглифами. Однако при весьма скупом лингвистическом оформлении стратагемы несут в себе тысячелетний опыт и дают широкий простор для разнообразных толкований.

Подлинное авторство трактата точно не определено, как и время написания. Известно, что трактат неоднократно переписывался, передаваясь через поколения. Само выражение «тридцать шесть стратагем» впервые упоминается в китайских хрониках в V в., что дает основание предполагать, что у трактата очень древние истоки.

Ниже для ознакомления приведено описание и краткое толкование некоторых стратагем, а также примеры их возможного применения в управленческой практике. Более подробно управленческие приемы и принципы древнекитайских стратагем рассмотрены в книге «Стратегии и приемы лидерства: теория и практика»[1].

Осадить Вэй, чтобы спасти Чжао (вторая стратагема). Обобщенный смысл данной стратагемы заключается в том, чтобы не стремиться одолеть силу противника, а найти место, где он слаб, и одолеть его слабость.

В иллюстрации к стратагеме приводится исторический пример, датируемый 354 г. до н.э., когда китайское царство Вэй напало на царство Чжао и осадило его столицу. Правитель царства Чжао обратилось за помощью к правителю дружественного царства, властитель

[1] *Евтихов О.В.* Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

которого согласился помочь и уже собирался направить свое войско в царство Чжао, чтобы там вступить в бой с вэйской армией. Однако его советник Сунь Бинь отверг этот план и предложил не выдвигать войска туда, где и так большое скопление войск, а напротив, осадить оставшуюся незащищенной столицу противника Вэй. Как только распространилось известие о нападении на царство Вэй, вэйская армия сняла осаду и поспешила назад[1].

В управленческой практике данная стратагема нередко используется в оппозиционном взаимодействии, например, для того, чтобы ослабить натиск оппонента в одном месте, он ставится перед фактом наличия у него собственной проблемы в другом месте. При необходимости иногда эта проблема создается. В конечном итоге противник будет вынужден «перегруппировывать силы» (в споре — аргументы) и защищаться.

В практике политического взаимодействия нередко в качестве проблемы у оппонента выбирается компромат, даже надуманный, который вынуждает противника перейти к защите и тем самым растратить силы и упустить драгоценное время.

Спокойно ждать, когда враг утомится (четвертая стратагема). Смысл стратагемы заключается в том, чтобы простым действием добиться контроля над сложной обстановкой; отсутствием маневра отвечать на маневры неприятеля; малыми переменами и затратами отвечать на большие перемены и затраты в действиях неприятеля; неподвижностью отвечать на движения неприятеля; маленьким движением отвечать на большие движения неприятеля и таким образом изматывать его, получая и накапливая ресурсное, стратегическое преимущество над противником.

При этом «утомленность» противника может возникать не только от утомительных передвижений и походов. В конкурентной и политической борьбе эффект усталости команды конкурентов может достигаться различными методами, в том числе:

- созданием необходимости длительного ожидания, затягиванием времени;
- отвлечением сил команды противника для разбора жалоб, ответов на абсурдные обвинения;
- проведением проверок налоговых и прочих органов и т.п.

Пожертвовать сливой, чтобы спасти персик (одиннадцатая стратагема). *Толкование*. В любом противоборстве обе стороны имеют слабые и сильные стороны. Побеждает тот, кто сумеет выгоднейшим для себя образом выставить свои сильные стороны против слабостей противника. Но если обстановка не позволяет обойтись без потерь,

[1] *Зенгер Х. фон*. Стратагемы. О китайском искусстве жить и выживать. Знаменитые 36 стратагем за три тысячелетия. М.: Прогресс, Культура, 1995.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нужно пожертвовать слабой позицией, чтобы еще больше укрепить сильную.

В качестве демонстрации возможностей применения этой стратагемы можно привести пример Тай-цзуна[1] о выгодном использовании силы и слабости. Он писал, что в каждом войске отряды бывают хорошие, обычные и плохие. Во время подготовки к битве искусство полководца заключается в том, чтобы так выстроить войска, чтобы напротив самого сильного фланга противника стояли его самые слабые отряды, напротив средних войск противника необходимо выстроить свои сильные войска, а напротив слабых войск противника расположить свои средние отряды. Соответственно, когда неприятель нападает на мое слабое крыло, не успеет он пройти и несколько сотен шагов, как мои сильные войска нападают на его средние части, а средние отряды — на его слабые части. Сметая их, они выходят в спину сильных войск противника, которые, не получив поддержку других своих отрядов, не смогут развить свой успех. Полководец, который может распознавать сильные и слабые стороны и умеет их выгодно выставлять, всегда добивается успеха[2].

В управленческой практике нередко роль сливового дерева отводится слишком активному и успешному деятелю одной из враждующих сторон, «голову» которого выдают противнику, с тем чтобы «спасти персиковое дерево» — т.е. заключить с противником мир или союз против какой-либо третьей стороны.

Вытаскивать хворост из-под очага (девятнадцатая стратагема). Вода закипает под действием силы, и эта сила — сила огня. Огонь — это большая сила, такая, что до огня нельзя дотронуться. Но она заключена в силе хвороста. Хворост — это опора огня, от которой огонь берет свою силу. Хворост дает жар, но сам по себе не горяч, и его можно без вреда взять в руки кому угодно. Поэтому, если сила противника столь велика, что даже не подпускает к себе, не противодействуй ей открыто, но ослабляй постепенно его опору — «вытаскивай хворост из-под его очага».

Возможны различные варианты применения данной стратагемы. Она может быть направлена на уничтожение стабильности в лагере противника (стране, организации, группе), лишение лидера внутренней психологической поддержки за счет ослабления «боевого духа» последователей, дискредитацию ведущей идеологии и имиджа лидера. Для этих целей в большинстве современных армий созданы подразделения для ведения психологической войны. На полити-

[1] *Тай-цзун* – имя, данное при коронации Ли Шиминю, второму императору Танской династии (VII в.).

[2] Пример описан в книге Су Сюня «Книга власти», глава «Сила и слабость». Приводится по: *Малявин В.В.* Искусство управления. М.: Астрель: АСТ, 2004. С. 427–428.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ческом уровне с этой целью в государствах противника создаются и поддерживаются оппозиционные партии и пресса, разжигаются националистические противоречия.

В управленческом взаимодействии ослабление противника (оппонента) также может осуществляться посредством лишения его внешней поддержки за счет формирования негативного имиджа, ослабления партнеров и союзников, разрушения союзов или подрыва основы экономического могущества за счет экономической блокады, разрушения выгодных сделок, наложения эмбарго и штрафов. Все это, в конечном итоге, приводит к тому, что человек и его «армия» становятся недееспособными.

На сухом дереве развесить цветы (двадцать девятая стратагема). Название данной стратагемы восходит к известной китайской поговорке: «И на железном дереве иногда распускаются цветы». Смысл стратагемы состоит в том, чтобы в определенной ситуации суметь воспользоваться плодами победы, одержанной другими. «Если дерево сухое и на нем нет цветов, то если вырезать цветы из шелка и умело приладить их к дереву, то стороннему наблюдателю, возможно, и не удастся обнаружить подделку. Но цветы и дерево должны соответствовать друг другу, и тогда получится прекрасная картина. Точно так же, позаимствовав из армии союзника часть отрядов, можно значительно усилить свою позицию и сильно напугать неприятеля»[1].

Данная стратагема активно используется в бизнесе и политике. Нередко предприниматели (а иногда и политические партии) при создании коммерческого или иного проекта пытаются номинально включить в состав учредителей почетных председателей, членов, другие организации или известных лиц, для того чтобы за счет их авторитета получить соответствующий имидж или другие дополнительные возможности. При этом такие «цветы» или «свадебные генералы», как правило, отстранены от реальной возможности участвовать в управлении и получать от этого выгоду.

Следовать этой стратагеме также значит:

- выдавать себя за авторитетное лицо, вхожее в круг влиятельных людей;
- воспользоваться чужим лицом, именем, авторитетом, возможностями, торговым знаком;
- сделать вид, что ты представляешь политические силы, широкие народные массы, действуешь в интересах мощной группировки, облечен явными или тайными полномочиями, которые тебе в действительности никто не передавал и т.п.

---

[1] Приводится по: Тридцать шесть стратагем / Перев. с кит., предисл. В.В. Малявина. М.: Белые альвы, 2000.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Руководителю-лидеру необходима способность замечать за «пышными цветами» партнера или противника «сухое дерево».

Бегство — лучший прием (тридцать шестая стратагема). Толкование. Если победа противника неизбежна и сражаться с ним больше нет возможности, то нужно либо сдаваться, либо договариваться о мире, либо бежать. Сдаться — означает потерпеть полное поражение. Переговоры о мире — поражение наполовину. Бегство же еще не есть поражение, ибо оставляет возможность одержать победу в будущем. Поэтому в этой ситуации бегство — лучший прием.

В заключение можно отметить, что Китай дал миру не только порох и бумагу, но и богатое наследие управленческой теории, накопленное в военных, политических и философских трактатах. Характерно, что китайцы легко, словно случайно, теряли свои каноны и так же легко обретали их вновь. На протяжении истории трактаты бесследно исчезали, а спустя продолжительное время, иногда через тысячелетия, они находились как при загадочных, так порой и при самых тривиальных обстоятельствах в неожиданных местах.

В настоящее время древнекитайский опыт управленческого взаимодействия активно изучается в школах менеджмента и так называемых школах «управленческой борьбы». Постижение восточной философии управления необходимо управленцам для расширения их профессионально-философского мировоззрения и развития профессиональной компетентности.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите общие древнекитайские управленческие принципы.
2. Перечислите основные положения искусства управления, отраженные в работах Шэнь Бухая.
3. Перечислите управленческие ошибки государя, согласно Хань Фэю.
4. Охарактеризуйте управленческие принципы, раскрытые в трактате «Искусство войны».

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 5
РАЗВИТИЕ ЗАПАДНОЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ В XX в.

Период глобальной индустриализации (конец XIX — начало XX в.) оказал существенное влияние на развитие теории и практики организационного управления. Промышленное развитие этого периода связано с массовым производство и сбытом, возникновением крупнейших корпораций и акционерных обществ и привело к актуализации потребности в оптимизации системы управления. В этот период были опубликованы первые работы, в которых была предпринята попытка научного обобщения накопленного опыта и формирования основ науки менеджмента. Появилась наука управления как новое фундаментальное направление, которое активно развивалось на протяжении всего XX в.

В XX в. разработано значительное количество концепций, моделей и теорий управления (менеджмента), которые в научной и учебной литературе классифицированы по различным направлениям. Однако, несмотря на многочисленность подобных классификаций, в рамках дисциплины «Психология управления» целесообразнее объединить все имеющиеся разработки в три категории в зависимости от того, что стоит на первом плане: производственные и управленческие процессы; человек, его мотивация и его удовлетворенность трудом; организация как социальный организм и организационная культура. В соответствии с этим выделяют три основных направления развития теории управления: 1) процессуальное (классическое); 2) гуманистическое; 3) организационное.

Основное содержание разработки *процессуального направления* — вопросы оптимальной организации производственного и управленческого труда и эффективного управленческого взаимодействия. К числу основополагающих теоретических разработок в рамках этого направления принято относить следующие классические теории:

- теория научного менеджмента (Ф.У. Тейлор);
- теория административного управления (А. Файоль);
- теория бюрократической организации труда (М. Вебер).

Основным ограничением классических теорий менеджмента являлась недооценка «человеческого фактора». В качестве альтернативы этим концепциям в 1930-е гг. сформировалось гуманистическое направление развития теории управления.

Основным предметом разработки *гуманистического направления* является человек и его деятельность. Соответственно, в психологии управления в рамках этого подхода рассматриваются взаимоотноше-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ния, мотивация и удовлетворенность сотрудников трудом, и через эту призму — проблема оптимальной организации управленческой деятельности.

В рамках гуманистического направления выделяют три основные области исследований: человеческие отношения, человеческое поведение и человеческие ресурсы. К числу основополагающих теоретических разработок этого направления относятся:

- теория человеческих отношений (М. Фоллетт, Э. Мэйо и др.);
- теория организационного поведения и мотивации (К. Левин, Р. Блейк, Д. Моутон, А. Маслоу и др.);
- теории лидерства и командного управления (Ф. Фидлер, С. и Т. Кучмарски, Р. Гринлиф и др.).

В основе разработки *организационного направления* лежат организация как социальный институт и организационная культура. В рамках этого направления развиваются организационно-корпоративные теории управления (Г. Хофстед, Э. Шэйн и др.).

Следует отметить, что подобное разделение весьма условно, и большинство теорий управления имеют системный характер. Рассмотрим более подробно основные теории управления (менеджмента).

5.1. ТЕОРИЯ НАУЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТА Ф. ТЕЙЛОРА

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — известный инженер-практик и менеджер, которого по праву называют отцом менеджмента. Основные взгляды Тейлора изложены в книгах «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного управления» (1911).

Тейлор активно решал проблему рационализации производства и труда с целью повышения производительности и эффективности. Согласно мнению и опыту Ф. Тейлора, ограниченная (минимальная) производительность труда во многих цехах представлялась рабочим своеобразной нормой (которую они не собирались перевыполнять). Подобный подход был назван им «притворством» (*soldiering* — делать вид, что работаешь, «халтурить», «филонить»). При этом он подразделял притворство на естественное и системное. Естественное притворство — тенденция рабочих к облегчению нагрузки. Системное притворство — это, с одной стороны, снижение рабочими своей производительности вследствие, как выразился Ф. Тейлор, недальновидной оценки ими собственных интересов, а с другой — готовность руководителей принять в качестве нормального этот существенно меньший оптимального уровень производительности рабочих.

В работе «Управление предприятием» Ф. Тейлор разделил работников на рабочих среднего и первого класса. По его мнению, рабочие среднего класса, которых большинство, при предоставлении им любой возможности склонны к уклонению от надлежащего исполнения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

обязанностей. В частности, Тейлор отмечал, что «тенденция среднего человека (во всех сферах жизни) выражается в его склонности брести неспешной походкой; он может ускорить шаг только после долгих размышлений и наблюдений или же, скажем, испытывая укоры совести или под действием внешних обстоятельств... Данная тенденция к расслаблению явно усиливается при занятии большого количества работников одной и той же работой и при одинаковых рабочих ставках. При подобной организации работ лучшие люди медленно, но верно сливаются с основной безразличной и инертной массой»[1].

Тейлор полагал, что проблема низкой производительности может быть разрешена путем приложения метода, названного им «*научным хронометрированием*». Одной из первоначальных целей разработки этого метода было выявление действительного времени, необходимого для выполнения определенной операции. Суть метода заключалась в разделении работы на последовательность элементарных операций, которые хронометрировались и фиксировались при содействии рабочих. Предложенный Тейлором метод позволял получать точную информацию о необходимых затратах времени на выполнение той или иной работы, тем самым оптимизировать алгоритм деятельности работников и обеспечить новые возможности контроля над всеми аспектами производства, связанными с оснасткой, станками, материалами и приемами работы.

Позже в работе «Принципы научного управления» Тейлор выдвинул три основополагающих принципа научного менеджмента:

1) замещение решений, принимаемых рабочим, осуществляющим данную функцию, научно обоснованными решениями;
2) научный подбор и подготовка рабочих, требующие изучения их качеств, обучения и подготовки, вместо их бессистемного подбора и обучения;
3) тесное сотрудничество руководителей и рабочих, позволяющее им выполнять свою работу в соответствии с установленными научными законами и закономерностями, а не произвольное решение каждой отдельной проблемы отдельным работником.

Применение метода Ф. Тейлора в различных компаниях давало значительные экономические результаты. В то же время это приводило к существенному сокращению количества рабочих мест и увольнениям рабочих, что вызывало как у рабочих, так и у профсоюзов вполне обоснованную тревогу. В итоге у Тейлора появилось множество критиков, которые обвиняли его в том, что он якобы считал рабочих чем-то вроде роботов и стремился единственно к росту уровня производства, полностью пренебрегая при этом человеческим фактором. Также высказывались и опасения в том, что

[1] *Taylor F.W.* Shop Management. N.Y., 1903.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

полная реализация научного менеджмента неизбежно приведет к обесцениванию существующих навыков и ремесел, к постепенному снижению потребности в квалифицированном труде, который будет алгоритмизирован настолько, что любой человек «с улицы сможет заменить мастера».

Методы вызвали столь сильную реакцию американских профсоюзов, что они выступили совместной кампанией против внедрения и распространения научного менеджмента. В результате Тейлор даже предстал перед специальным комиссией Конгресса, специально созданной для того, чтобы разобраться с «такого рода системами управления производством». Несмотря на вполне рациональные и логичные возражения Тейлора, его утверждения были мало слышны под шумным гамом критики. В результате в законопроект об ассигнованиях были введены пункты, запрещавшие применение таких методов, и прежде всего использование секундомера.

Тем не менее, вопреки жесткой критике и сопротивлению со стороны профсоюзов, уже к 1930 г. система научного управления Тейлора была известна и получила широкое распространение во всех развитых странах. Его идея о разделении работы на самые простые операции привела к созданию сборочного конвейера, сыгравшего столь значительную роль в росте экономической мощи США в первой половине XX в.

Работы Ф. Тейлора переиздавались по всему миру. В СССР его работы были изданы в 1925 и 1931 г., а его методы научного менеджмента исследовались и внедрялись в рамках нормирования труда и научной организации труда. Они нашли своих горячих сторонников среди организаторов социалистического строительства того времени.

В заключение можно отметить, что, несмотря на спорность некоторых положений и методов Тейлора, его вклад в развитие управленческой теории значителен. Можно признать, что он первым синтезировал и систематизировал имеющиеся представления об управлении людьми и предложил методы, благодаря которым это искусство получило свое дальнейшее развитие. И хотя Тейлор рассматривал мотивацию работников слишком упрощенно и недооценивал роли коллектива в организации деятельности (что соответствовало степени развития социально-психологической теории того времени), его представления об обоюдной ответственности менеджеров и рабочих, а также его идея «ментальной революции» внесли существенный вклад в формирование нового мышления в менеджменте.

По мнению П. Друкера, широко известного теоретика в области психологии управления и менеджмента, Ф. Тейлор является одним из тех немногих людей, которые оказали величайшее влияние на раз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

витие науки, и чьи идеи в то же время сталкивались с таким упрямым непониманием и усердным перевиранием[1].

Можно утверждать, что именно неоднозначностью своих методов и спорностью некоторых положений Тейлор настолько взбудоражил научно-профессиональное общественное мнение своего времени, что это послужило мощным толчком к дальнейшему развитию теории менеджмента.

5.2. ТЕОРИЯ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ А. ФАЙОЛЯ

Французский инженер Анри Файоль (1841–1925) считается основателем классической административной школы управления. Он был первым из теоретиков, кто поднялся над уровнем заводского цеха, обобщил принципы и искусство управления администрации в целом. Взгляды А. Файоля были опубликованы в книге «Администрирование: промышленное и общее» (1916).

А. Файоль впервые предложил рассматривать управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования и выделил пять основных элементов, из которых складываются функции управления: планирование (предвидение), организация, распорядительство, координирование, контроль.

Для каждой функции А. Файоль сформулировал правила и технику их осуществления.

1. *Планирование (предвидение)*. Планирование, по Файолю, — это не просто шаги и этапы деятельности, а в первую очередь попытка «предвидения» будущего и определение мер для перехода в это состояние. Это один из самых важных компонентов процесса управления, в ходе которого сначала определяются приоритетные направления, а затем формулируются цели и ставятся задачи.

По мнению А. Файоля, предвидеть — означает исчислять будущее и подготавливать его; предвидеть — это уже почти действовать. Практической основой этого процесса является разработка формального плана действий, который Файоль представлял как своеобразный образ будущего, где ближайшие события рисуются определеннее, чем отдаленные, позволяющий предопределять действия, совершаемые в течение определенного периода времени.

В теории прогнозирования А. Файоля предполагалась подготовка однодневных, недельных, месячных, годичных, пяти- и десятитигодичных прогнозов, которые должны были корректироваться с учетом реально существующих обстоятельств.

---

[1] *Друкер П.Ф.* Посткапиталистическое общество / Новая постиндустриальная волна на Западе. М.: Academia, 1999. С. 87.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2. *Организация*. Под организацией работы А. Файоль понимал обеспечение предприятия всем необходимым для решения поставленных в процессе планирования задач (сырьем, оборудованием, капиталом и персоналом). Таким образом, функция организации включала как материальный, так и социальный аспекты. Социальная организация заключалась в обеспечении предприятия специалистами и постановке перед ними соответствующих задач. Организация деятельности персонала (управление людьми) включала следующую работу:

- правильный подбор персонала;
- постановка конкретных задач;
- согласование усилий для более эффективного решения поставленных задач;
- определение обязанности и ответственности сотрудников и т.д.

3. *Распорядительство* — одна из основных функций управления, суть которой заключается в том, чтобы добиться от работников максимальной отдачи в интересах всей организации. Иными словами, распорядительство заключается в стимулирующем воздействии на поведение подчиненных с целью максимально эффективного решения ими поставленных задач.

А. Файоль приводит ряд правил, которых необходимо придерживаться руководителю при реализации данной функции:

- знать в совершенстве подчиненных ему работников;
- бороться с некомпетентностью, увольнять неспособных работников;
- хорошо знать условия, связывающие предприятие и служащих;
- подавать положительный пример;
- производить периодическое инспектирование «социального организма» предприятия;
- проводить совещания с ведущими сотрудниками предприятия с целью задавать основные приоритеты приложения усилий;
- не уделять мелочам много внимания в ущерб решению важнейших вопросов;
- стремиться к установлению в коллективе атмосферы, стимулирующей сотрудников к единению, активности, лояльности и преданности.

4. *Координация*. Главной целью этой функции является гармонизация взаимодействия между различными структурами и видами деятельности организации. Этот элемент призван сбалансировать различные аспекты деятельности организации, чтобы обеспечить рациональную пропорциональность расходов и доходов, согласованность и однонаправленность действий различных подразделений и т.п.

Для этого А. Файоль предложил проводить еженедельные совещания руководителей отделов для рассмотрения вопросов кооперации и обсуждения проблем взаимодействия. Участники этих совещаний

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не занимались составлением планов, а обсуждали вопросы их выполнения.

5. *Контроль*. Функция контроля призвана обеспечить соответствие деятельности организации принятым планам, принципам и действующим инструкциям. Целью контроля является нахождение слабых сторон и ошибок, позволяющее их исправлять и предотвращать. Также контроль стимулирует процесс обратной связи и дает возможность адаптироваться к изменяющимся условиям.

Согласно А. Файолю, осуществлять контроль должно не только руководство, но и специальные независимые контролеры, не связанные отношениями с контролируемыми работниками. Они должны отвечать следующим требованиям: компетентность, чувство долга, независимость, рассудительность и такт. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Таким образом, главный вклад А. Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из пяти функций управления. Разработанная им концептуальная модель функций оказалась настолько плодотворной, что дала жизнь многим современным школам и направлениям.

Принципы управления. Также А. Файоль сформулировал 14 принципов управления, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности. При этом он отмечал, что принципы далеко не всегда требуют жесткого исполнения. Эти принципы описаны ниже.

1. *Разделение труда*. Цель этого принципа — повышение количества и качества результата при тех же условиях, что достигается за счет сокращения числа одновременно выполняемых задач и повышения специализации деятельности. Хотя в этом вопросе он не заходил так далеко, как сторонники научного менеджмента.
2. *Власть* — право отдавать распоряжения и требовать их выполнения. При этом А. Файоль различал «официальный» авторитет, связанный с занимаемой должностью, и «личный» — обусловленный индивидуально-личностными качествами, отмечая при этом, что личный авторитет первоклассного управляющего является обязательным дополнением официальной власти.
3. *Дисциплина*. По А. Файолю, она, по сути, сводится к послушанию, лояльности, энергичности... проявлению внешних знаков почтения в соответствии с принятыми в организации соглашениями. При этом он отмечал большую эффективность заключения коллективных соглашений между ассоциацией работодателей и профсоюзами в дополнение к индивидуальным.
4. *Единство распорядительства (единоначалие)*. Работник должен получать распоряжения и указания от своего непосредственного

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

руководителя. Кроме того, он должен уважать авторитет руководителя.

5. *Единство управления* — один руководитель и один план для совокупности операций, направленных на достижение конкретной цели. Если план единства распорядительства требовал, чтобы каждый подчиненный получал распоряжения от одного руководителя, то данный принцип сводится к тому, чтобы каждая группа, действующая в рамках одной цели, была объединена единым планом.
6. *Подчиненность индивидуальных интересов общим*. Интересы одного работника или группы работников не должны противоречить интересам и целям организации. А. Файоль считал согласование личных, групповых и общих интересов одной из серьезнейших задач управления.
7. *Вознаграждение персонала*. Труд должен быть вознагражден. Оплата труда должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника. А. Файоль обосновывал необходимость введения различных способов компенсации и поощрения за дополнительную и качественно сделанную работу.
8. *Централизация*. На предприятии должно быть достигнуто определенное соответствие между централизацией и децентрализацией; это соответствие определяется его размерами и конкретными условиями деятельности. А. Файоль сравнивал организацию с живым организмом. У любого организма, животного или общественного, сигналы идут в мозг (управляющий орган) и после переработки в нем поступают в качестве команд во все части организма, приводя его в движение.
9. *Скалярная цепь* — властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней и определяющая «каналы» коммуникации и взаимодействия. Для того чтобы избежать потерь времени при необходимости осуществления прямых «горизонтальных» связей, А. Файоль предложил использовать систему делегирования подчиненным прав и ответственности по осуществлению необходимых горизонтальных коммуникаций. Это взаимодействие получило название «мостик (трап) Файоля» (*gang plank*).
10. *Порядок* — «наличие места для всякой вещи и всякой вещи на своем месте». Понятие порядка, по А. Файолю, должно распространятся как на складские помещения, условия производства, составление планов и т.п., так и на обеспечение каждого работника своим рабочим местом и соответствующим оборудованием.
11. *Справедливость* — это сочетание доброты и правосудия. Работник, чувствующий справедливое отношение к себе, испытывает

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

приверженность целям и ценностям предприятия, лояльность к руководству и трудится с полной отдачей.

12. *Стабильность состава персонала* имеет отношение к проблемам планирования и текучести кадров. А. Файоль отмечал, что нестабильность и высокая текучесть кадров являются причиной и следствием плохой работы предприятия.
13. *Инициатива* — способность составлять план собственных действий и обеспечивать его выполнение. Для поддержания инициативы работников необходимо делегирование администрацией части своих полномочий подчиненным, даже если это потребует от администрации «пожертвовать толикой личного тщеславия». А. Файоль писал, что руководитель, умеющий использовать инициативу подчиненных, стоит куда выше руководителя, не способного на это.
14. *Корпоративный дух* — созидание и поддержание необходимой гармонии в организации. А. Файоль указывал на недопустимость использования в управлении принципа «разделяй и властвуй». Он отмечал, что мудрый полководец разделяет вражескую силу для того, чтобы ее ослабить. Разделение же собственной команды — тяжкий грех руководителя и проявление его некомпетентности. Мудрый руководитель объединяет свою команду для того, чтобы ее усилить.

В заключение можно отметить: несмотря на то, что теория А. Файоля имела ряд изъянов, она являлась «концептуальной схемой», которую можно было использовать при обучении организации производства и оптимизации управленческой практики. Выделенные А. Файолем пять элементов управления в последующем были конкретизированы и с некоторыми изменениями до настоящего времени приводятся как «функции управления» во многих учебниках менеджмента.

А. Файоль был сторонником сочетания школы практического обучения, а также природных талантов и наклонностей. Он считал, что первоклассный руководитель должен обладать рядом личностных качеств и уметь грамотно использовать на практике принципы управления. Предложенная А. Файолем классификация принципов управления способствовала упорядочению управленческого процесса того времени. Сам Файоль подчеркивал универсальность этих принципов, не ограничивая их применение только сферой производства. Он считал, что предложенная им система принципов остается открытой для дополнений и изменений, основанных на новом опыте. Многие из приведенных выше признаков не утратили своей актуальности и в настоящее время, несмотря на произошедшие за последние десятилетия изменения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

5.3. БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ (КОНЦЕПЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ БЮРОКРАТИИ) М. ВЕБЕРА

Немецкий социолог Макс Вебер (1864–1920) описал идеальный тип административной организации, названный им «бюрократией». И хотя в нашей культуре термин «бюрократия» нередко используется как метафора, акцентирующая негативные последствия чрезмерной формализованности (канцелярщина, волокита, отсутствие гибкости и т.д.), М. Вебер понятие бюрократии представлял в ее первоначальном значении, а именно как организационную форму с оптимальными, четко формализованными процедурами. Бюрократия (от франц. *bureau* — канцелярия и греч. *kratos* — власть, господство, сила) — это организация публичной власти, состоящая из ряда официальных лиц, занимающих должности и посты и образующих определенную иерархию.

В понимании М. Вебера бюрократия — «идеальный тип» организации, обеспечивающий наибольшую эффективность и предсказуемость поведения ее членов. Вебер считал, что по своей эффективности, стабильности, дисциплине и надежности бюрократическая структура является лучшей, чем любая другая организационная форма. Преимущества бюрократии по отношению к другим формам, по мнению Вебера, столь же велики, как преимущества машины над немеханическим способом производства.

Власть и законность — два основополагающих и взаимодополняющих источника управления в бюрократической теории Вебера. Он отмечал, что исполнителей могут привязывать к руководству привычка и симпатия, материальные и идеальные мотивы и т.п., но все эти факторы даже в их совокупности недостаточно устойчивы, чтобы создать надежный базис для системы устойчивого императивного контроля. Более надежной основой для управления и подчинения является такой дополнительный элемент, как «вера в законность власти». Согласно Веберу, именно вера в законность власти — центральный элемент устойчивости административных систем.

Вебер выделяет три **основания власти**:

1) *рациональные* — в основе лежит вера в «законность» регламентирующих деятельность моделей и нормативных правил, а также в «законность» права управлять тех, кто находится у власти (*законная власть*);
2) *традиционалистские* — в основе лежит вера в незыблемость традиции и законность властей предержащих (*традиционная власть*);
3) *харизматические* — в основе лежит почтительное отношение к необычайной праведности, героизму или образцовым качествам определенной личности, а также к нормативным решениям и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

распоряжениям, исходящим от этой личности (*харизматическая власть*)[1].

По мнению М. Вебера, в случае осуществления управленческой деятельности с опорой на «законную власть» послушание является следствием безличного порядка, определяемого требованиями в первую очередь закона. Соответственно, законная власть определяется не личными качествами руководителя, а прежде всего его должностным положением, полномочиями и инструкциями, которые должны быть максимально точно регламентированы.

Вебер описал пять концептуальных принципов, определяющих законность полномочий бюрократического административного аппарата:

- в организации должен быть принят свод законов, регламентирующих ее деятельность, требующий от сотрудников послушания;
- закон должен содержать систему правил, позволяющих администрации отстаивать интересы организации;
- член организации должен подчиняться ее законам только как член организации (т.е. только в рамках своих служебных обязанностей);
- подчинение определяется не личностью, осуществляющей властные полномочия, а безличным порядком, обусловившим, помимо прочего, и занятие этой личностью данного поста;
- человек, осуществляющий властные функции, также подчиняется этому безличному порядку.

В концепции М. Вебера административная бюрократия представляет собой эффективную машину управления. Но для того чтобы бюрократия была действительно эффективной, необходимо выполнение ряда условий, наиболее значимые из которых обобщенно можно представить в следующем виде:

1) *разделение труда и специализация*. Деятельность организации расчленяется на специализированные операции, выполнение которых поручается соответствующим специалистам, отвечающим за выполнение своих обязанностей;
2) *высокая формализация*. Деятельность организации регулируется последовательной системой общих правил и состоит в применении этих правил к частным случаям. Четкие правила и инструкции должны определять ответственность каждого члена организации и формы участия в выполнении общей цели. Это обеспечивает единообразие и координацию поведения членов организации независимо от их индивидуальных особенностей и характера деятельности;
3) *иерархия должностей и обязанностей*. Каждый нижестоящий работник или подразделение организации подчиняется вышестоящему

[1] *Veber M.* The Theory of Social and Economic Organizations. N. Y.: Free Press, 1947. P. 325.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

руководителю. Каждый руководитель в иерархии власти отвечает перед вышестоящим руководством не только за свои решения и действия, но и за деятельность своих подчиненных;

4) *кадровые решения, основанные на достоинствах*. Назначение на должность необходимо осуществлять в соответствии с квалификацией работника предполагаемой должности. В организации должна существовать система «продвижения» по службе в соответствии с квалификацией и достижениями. Члены организации должны быть ограждены от возможности произвольного увольнения;
5) *дифференцированное материальное вознаграждение*. Шкала окладов должна соответствовать квалификации и управленческой иерархии;
6) *внеличностный характер взаимодействия*. Каждое официальное лицо в организации выполняет свою работу беспристрастно и формально, сохраняя необходимую дистанцию между другими членами организации и клиентами. Любой руководитель организации также должен сохранять необходимую социальную дистанцию, должен быть беспристрастным по отношению к подчиненным, что способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам. По мнению Вебера, любая пристрастность неизбежно наносит ущерб делу, отрицательно влияет на рациональность и справедливость решений, порождая протеже-снисходительность, сведение личных счетов и т.п.;
7) *дисциплина*. Высокая формализация может быть эффективной только при поддержании строгой дисциплины, основное назначение которой заключается в контроле соблюдения установленного свода законов.

Следует признать, что М. Вебер внес существенный вклад в развитие теории управления, а элементы его концепции эффективной бюрократии и сегодня составляют основу мировой административно-управленческой практики.

5.4. ХОТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Американский психолог Элтон Мэйо (1880–1949) совместно с коллегами провел серию экспериментов на ряде предприятий фирмы «Вестерн электрик компани» в городе Хоторн в период с 1927 по 1932 г. Результаты этих исследований внесли значительный вклад в формирование гуманистического подхода к развитию теории управления.

Начало исследований было положено еще в ноябре 1924 г. и являлось логическим развитием концепции «научного управления», доминировавшей в тот период. Первоначальным их замыслом было определение зависимости между условиями работы, в частности

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

освещения, и производительностью труда. Исследование началось с создания двух групп рабочих (женщин), каждая из которых выполняла одни и те же задачи в одинаково освещенных комнатах. Задача каждой группы состояла в сборке телефонных реле.

Представители контрольной группы не сталкивались с какими бы то ни было изменениями в освещении и прочих условиях. В экспериментальной группе с помощью изменения уровней и типов освещения могло быть научно определено влияние освещения на эффективность труда. Исследователи принимали во внимание температуру в помещении, влажность и непосредственно освещение. В процессе эксперимента результаты становились все более неожиданными и загадочными. К большому удивлению исследователей, когда они увеличили освещение для экспериментальной группы, производительность труда обеих групп возросла. То же самое произошло и тогда, когда освещение было уменьшено (в одном случае оно даже было уменьшено до уровня лунного света).

Исследователи сделали вывод, что само освещение оказывало на производительность труда лишь незначительное влияние. Они поняли, что эксперимент не удался из-за факторов, находящихся вне их контроля. Выяснилось, что их гипотеза была правильной, но совершенно по другим причинам.

Исследователи отказались от изменения освещения и на втором этапе эксперимента начали варьировать периоды отдыха, длину рабочего дня и рабочей недели и другие факторы, которые тоже привели к увеличению производительности. На этом этапе к исследователям присоединился Элтон Мэйо, ученый Гарвардского университета.

Второй этап эксперимента проводился со сборщицами реле. Экспериментальная группа состояла из шести добровольцев, которые были изолированы от остального персонала и получали за свой труд льготную оплату. Работницам была также предоставлена большая свобода общения, чем обычно было принято на заводе. В результате этого между ними возникли более тесные взаимоотношения. Сначала результаты подтверждали исходную гипотезу. Когда, например, были введены дополнительные перерывы в работе, производительность труда выросла. Ученые объяснили это меньшей степенью утомления. Поэтому группа продолжала вносить аналогичные изменения в условия работы, сокращая рабочий день и рабочую неделю, а производительность труда продолжала расти. Но когда ученые вернули первоначальные условия работы, то вопреки ожиданиям производительность труда осталась на прежнем высоком уровне.

Полученные результаты совершенно не согласовывались с теорией управления того периода. Рост производительности труда девушек нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях их работы. Для выяснения причин был проведен опрос участниц,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

последующий анализ которого позволил предположить, что именно *человеческий элемент взаимоотношений* между работниками и руководством, а также работников друг с другом, имеет гораздо большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий. Иными словами, на повышение производительности труда влияли не изменения физических условий, а в первую очередь психологические факторы, а именно внимательное отношение экспериментаторов к испытуемым.

На следующем этапе эксперимента было задумано проанализировать факторы, влияющие на отношение сотрудников к своей работе. Были проведены беседы более чем с 20 тыс. сотрудников и собран значительный объем информации. В результате исследователи выявили, что производительность труда и статус каждого сотрудника в организации зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива.

Несколько позже была предпринята попытка более детально изучить влияние коллег на производительность труда сотрудника и проверить влияние материального стимулирования, построенного на групповой производительности труда. В качестве гипотезы было выдвинуто предположение, что те работники, которые работают быстрее других и мотивированы желанием больше заработать, будут подстегивать более медлительных, чтобы те увеличивали выработку. Однако результаты показали обратную ситуацию: более сноровистые работники, помещенные в экспериментальную группу, имели тенденцию замедлять свой темп работы. В процессе опроса они объяснили это тем, что не хотели выходить за рамки производительности, установленные группой, так как не хотели, чтобы в них видели угрозу благополучию других членов группы.

В процессе последующего анализа результатов бесед и опросов был выявлен ряд установок. Так, по мнению группы, рабочий не должен превышать неофициальную групповую норму производительности труда, дабы не выделяться, но и не должен подводить своих товарищей и работать меньше, чем остальные, тем самым становясь предателем. Для достижения необходимого влияния группы на рабочих члены группы использовали воздействие сарказма и насмешек. Поэтому желание избежать неприятностей стало причиной уменьшения производительности более успешных работников.

В ходе хоторнских экспериментов было выявлено, что норма выработки рабочего определяется не только его добросовестностью и профессиональными способностями, но также может быть подвержена влиянию такого фактора, как давление группы, которая диктует собственные требования, нормы и правила поведения. Детальный и подробный анализ социальных аспектов показал, что профессиональная группа внутри себя распределяется на подгруппы, в результате

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

чего появляются лидеры, аутсайдеры, независимые и др. При этом распределение происходит не столько по профессиональным, сколько по личностным признакам. В каждой группе формируются свои неформальные нормы и правила поведения и взаимодействия между работниками, которые оказывают существенное, а порой и главное влияние на трудовую деятельность. Эти результаты стимулировали более поздние исследования проблем командообразования и эффективного управления профессиональной командой.

Также в ходе хоторнских экспериментов было сделано важное открытие: *социальные взаимоотношения* между сотрудниками оказывают значительное влияние на эффективность их деятельности. В частности, было доказано, что социальные и психологические факторы сильнее влияют на производительность труда, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. В результате экспериментов выявились новые виды социального взаимодействия и эффективного руководства. Было обнаружено, что ранее не планируемая и не контролируемая руководством *перестройка социальных отношений* может быть главной причиной изменения производительности труда. Эти результаты послужили толчком к исследованиям влияния социально-психологического климата в служебных коллективах, а также условий и факторов его формирования.

Было доказано, что важным фактором повышения производительности является особая *форма контроля*. Во время проведения эксперимента обычный дисциплинарный контроль был заменен более внимательной «человеческой» формой. В частности, рабочих перевели из фабричного цеха в специальную комнату. Эта замена «надсмотрщиков» экспериментаторами создала новую социальную ситуацию для рабочего. Контроль распространялся не столько на выполнение обязанностей и результаты деятельности, сколько на процесс (нравится — не нравится, удовлетворены — не удовлетворены). Как отметил Э. Мэйо, экспериментаторы создали более приятную рабочую обстановку, поскольку последние не рассматривались как начальники. Это изменение в управлении повлекло за собой изменение в отношении к рабочим, к их чувствам и желаниям. Другими словами, перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя и более высокая оплата труда имели для девушек не такое большое значение, как внимательное отношение к ним. Эти результаты послужили толчком к исследованиям стилей руководства и развитию современной теории менеджмента.

В результате исследований была предложена концепция «человеческих отношений», последователи которой заявили, что эффективность трудовой деятельности зависит не только от организационных, но и от психологических факторов. С этого времени в противовес классическим теориям, акцентировавшим незыблемость власти и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

авторитета руководства, стали раздаваться призывы к гуманному отношению к подчиненным, утверждаться необходимость уважения к личности работника и демократизации управления в целом.

5.5. МОТИВАЦИОННЫЕ ТЕОРИИ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ

Существенный вклад в психологию управления внесло развитие мотивационных теорий. Их представители, среди которых выделяются А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Т. Митчелл, Р. Хаус, и др., обратили внимание на то, что эффективность руководителя во многом зависит от его способности воздействовать на мотивацию работников через удовлетворение их актуальных потребностей. При этом результаты хоторнских экспериментов наглядно продемонстрировали ограниченность подхода к мотивированию сотрудников исключительно посредством материального вознаграждения и наказания. Практика показывает, что метод экономического «кнута и пряника», несмотря на свою простоту и краткосрочную эффективность, не приносит желаемых результатов в долгосрочной перспективе, тем более при управлении работой высокопрофессиональных сотрудников.

Мотивационные теории управления основаны на представлении о том, что человеческое существо по своей природе — сложный мотивированный организм. Поэтому знание природы мотивации и учет закономерностей мотивирования сотрудников может значительно повысить эффективность управленческой деятельности.

Значительное влияние на развитие теорий мотивации оказали работы А. Маслоу, который в 1954 г. в книге «Мотивация и личность» сформулировал следующие предположения относительно мотивационной «природы человека»:

- люди постоянно испытывают определенные потребности;
- состояние или ощущение неудовлетворенности потребностей побуждает человека к действию;
- потребности образуют иерархию с элементарными потребностями на нижнем уровне и потребностями более высокого порядка на вершине.

Автор предложил иерархическую модель базовых потребностей, получившую известность как *пирамида потребностей А. Маслоу* (рис. 5.1) и состоящую из пяти уровней основных потребностей:

1) физиологические потребности — потребности выживания: пища, вода сон и т.п.;
2) потребности безопасности — защита от угрозы, опасности, лишения, неопределенности в будущем;
3) социальные потребности — потребности в социальной общности, причастности к коллективу, в любви, дружбе, общении;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4) потребности в уважении и самоуважении — в признании, репутации, статусе и т.п.;
5) потребности самовыражения — самореализации собственного потенциала, самоактуализации и личного совершенствования.

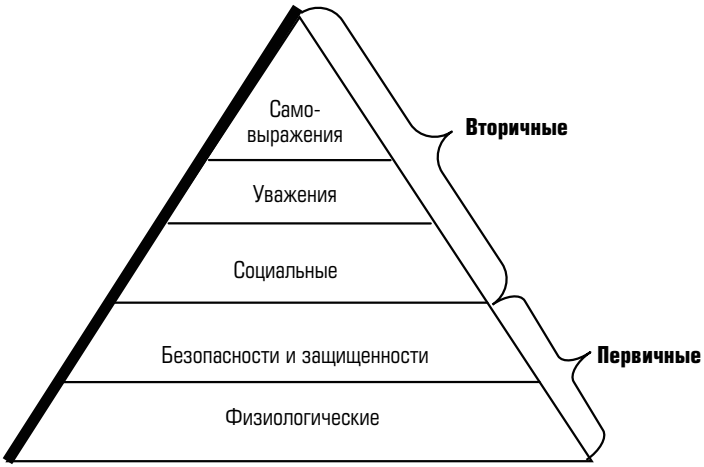


Рис. 5.1. Пирамида потребностей А. Маслоу

В основании пирамиды А. Маслоу расположил первичные, т.е. физиологические потребности, а на вершине — потребности в самореализации. Согласно Маслоу, существует общая закономерность, единая для всех людей, которая побуждает их в течение жизни подниматься по символическим ступеням потребностей, начиная с нижней ступени простейших фундаментальных физиологических потребностей и далее восходя до потребности самореализации, являющейся высшей духовной потребностью человека.

При этом, согласно модели А. Маслоу, доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть удовлетворены устойчивым образом для того, чтобы потребности вышестоящего уровня стали для человека актуальными и привлекательными. Иными словами, человек может осознать и быть мотивированным потребностями, расположенными вверху, только после устойчивого удовлетворения потребностей, расположенных на нижнем уровне пирамиды-модели.

Теория А. Маслоу значительно расширила понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Ранее классическими инструментами стимулирования были исключительно экономические стимулы, которые в большей степени охватывали лишь потребности низших уровней. Вклад мотивационной теории Маслоу в практику

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

управления состоял в том, что руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется более широким спектром их потребностей. При этом мотивация во многом является отражением места человека в служебной и социальной иерархии. А побудительные мотивы человека изменяются как в процессе его продвижения по профессиональной и служебной лестницам, так и по мере его социального и личностного роста. Соответственно, эффективнее влиять на мотивацию работника, если учитывать, какие именно потребности наиболее актуализированы у него в настоящее время.

Боле подробно концепция мотивации рассмотрена в главе «Гуманистическая теория личности А. Маслоу».

В рамках изучения психологии управления вызывает интерес **двухфакторная теория Ф. Герцберга**, являющаяся дальнейшим развитием теории мотивации применительно к практике управления. Ф. Герцберг с сотрудниками во второй половине 1950-х гг. провел исследование, в основе которого лежало анкетирование работников по двум простым вопросам: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей вы чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей вы чувствовали себя особенно плохо?»

На основе полученных ответов Ф. Герцберг выделил две категории факторов, влияющих на удовлетворенность работой:

1) *гигиенические факторы* связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа;
2) *мотивационные факторы (мотивация)* связаны с самим характером и сущностью работы.

Согласно Ф. Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия в работе «гигиенических факторов» у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе они не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо.

В отличие от этого, отсутствие или недостаточное присутствие факторов «мотивации» не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие мотивирует работников на повышение эффективности деятельности и в полной мере вызывает удовлетворение.

Иными словами, факторы, вызывавшие неудовлетворение работой, и факторы, вызывающие удовлетворение работой и обеспечивающие мотивацию, — это две различные группы факторов. Соответственно, чувства удовлетворения и неудовлетворенности работой нельзя считать прямо противоположными друг другу, потому что они вызываются различными причинами. Так, чувством, обратным чувству удовлетворения от работы, является отсутствие удов-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

летворения, а не неудовлетворенность. Соответственно, обратным чувству неудовлетворенности является, в свою очередь, отсутствие неудовлетворенности, а не удовлетворение работой.

Теория мотивации Ф. Герцберга имеет много общего с теорией А. Маслоу. Так, «гигиенические факторы» Герцберга условно соответствуют «физиологическим потребностям», «потребностям в безопасности» и части «социальных потребностей» по Маслоу. А факторы «мотивации» Герцберга преимущественно сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Соотношение теорий потребностей А. Маслоу и Ф. Герцберга

Но между этими теориями есть значительное различие, существенно влияющее на практику управления. Маслоу рассматривал гигиенические факторы как нечто, определяющее ту или иную линию поведения. Если руководитель дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов.

Также в рамках психологии управления вызывает интерес **теория ожиданий В. Врума**. Эта теория базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. И на формирование мотивации существенное влияние оказывает фактор ожидания (надежды) человека, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или при-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

обретению желаемого. Таким образом, под «ожиданием» в теории В. Врума рассматривается субъективная оценка данной личностью вероятности определенного события.

Каждый работник имеет определенное ожидание того, что он получит (или не получит) после выполнения работы. При этом ожидание выгоды не обязательно связывается с материальным поощрением, оно также может быть связано с похвалой значимого лица, перспективным служебным продвижением, собственным профессиональным ростом и др. Важна ценность данной выгоды для данного сотрудника (что вполне соответствует теории А. Маслоу). В то же время сотрудник оценивает и собственные усилия, которые необходимо затратить в процессе выполнения работы для получения результата.

Таким образом, общая мотивация к деятельности складывается из трех основных компонентов:

- ожидание соотношения между затраченными усилиями и полученными результатами (затраты — результаты);
- ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов (результат — вознаграждение);
- ценность данного вознаграждения для сотрудника (валентность).

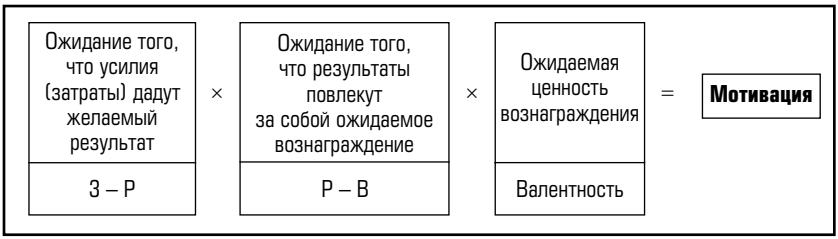


Рис. 5.3. Модель мотивации В. Врума

Согласно этой формуле на формирование мотивации работника к труду оказывает влияние каждый из описанных компонентов. И если значение любого них будет мало, то будет слабой и общая мотивация и низкими результаты труда. А при приближении ожиданий работника по любому из представленных компонентов к «нулю», мотивация будет тоже «нулевой» независимо от величины других компонентов.

Применение теории ожиданий в практике управления подразумевает выполнение следующих принципов:

- у сотрудников должна быть твердая вера в то, что прилагаемые усилия приведут к желаемым результатам. Неверие сотрудника в перспективность работы губит мотивацию. Это особенно важно в коллективной деятельности. В последнем случае необходимо или помочь сотруднику обрести веру, или отстранить его от работы;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- для эффективной мотивации необходимо установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. После получения желаемого результата обязательно должно предъявляться и вознаграждение. Неэффективно предъявлять полное вознаграждение до выполнения работы. В то же время дополнительное вознаграждение необходимо давать только за эффективную работу;
- вознаграждение должно быть ценным для сотрудника. Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно индивидуально сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями конкретных людей.

Следует отметить, что определение субъективной ценности вознаграждения нередко является проблемой, и не только для руководителя, но порой и для самого работника. А так как человек существо социальное, то при отсутствии четких внутренних критериев оценки он склонен производить оценивание в сравнении с другими людьми. И в этом случае решающим становится фактор справедливости.

Концепция справедливости Д. Ролза. Данная концепция дополняет предыдущую и объясняет, почему люди по-разному распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей.

Применительно к практике управления концепция справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость (т.е. если человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение), то у него возникает психологическое напряжение. Для снятия этого напряжения человек может либо начать работать менее интенсивно, либо попытается повысить свое вознаграждение. В то же время те сотрудники, которые считают, что им переплачивают, склонны стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Кроме того, практика показывает, что обычно, когда человек считает, что к нему относятся несправедливо, то он не только начинает работать менее интенсивно, но и начинает проявлять нелояльность по отношению к руководству и управленческим решениям. Напротив, если человек считает, что ему переплачивают, то он обычно склонен это компенсировать или увеличением интенсивности и качества работы, или проявлением большей лояльности к «непопулярным» управленческим решениям.

К настоящему времени написано значительное количество работ, посвященных построению теории справедливости. Большинство подобных работ описано в области философии и этики и не имеют

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

под собой достаточной эмпирической базы. Однако это не снижает их ценности, и некоторые принципы справедливости могут и должны использоваться в управленческой практике. В частности, Джон Ролз, известный американский политический философ, в своей книге «Теория справедливости» (1971) описывает два концептуальных принципа справедливости.

Первый принцип: все люди должны иметь равные права в отношении обширной схемы равных основных свобод, совместимых с подобными схемами свобод для других.

Второй принцип: социальные и экономические неравенства должны быть устроены так, чтобы, во-первых, от них можно было бы разумно ожидать преимуществ для всех, а во-вторых, доступ к положениям и должностям был бы открыт всем.

Применение «концепции справедливости» в практике управления подразумевает разъяснение сотрудникам критериев оценивания работы и выплаты вознаграждения. Например, если разница в вознаграждениях обусловлена разницей в стаже (а соответственно, в опыте и качестве работы), то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньшее вознаграждение, что когда их результативность достигнет такого же уровня квалификации, то и они будут получать такое же повышенное вознаграждение. Если же рациональных объяснений причин несправедливости не находится, то полезно восстановить справедливость или придется пожертвовать производительностью труда и благоприятным морально-психологическим климатом в коллективе.

Развитие мотивационных теорий приоткрыло новую грань развития теории управления, связанную с проблемами эффективной мотивации сотрудников. Одна из важных и сложных задач руководителя заключается в преобразовании организационных целей в индивидуально-желаемые цели ее сотрудников.

Современные мотивационные методы управления персоналом значительно расширены по сравнению с преобладавшими ранее методами денежного стимулирования и наказания и в настоящее время включают в себя:

- использование социального пакета;
- формирование сопричастности к результатам труда;
- мотивирование через формирование интереса к самому процессу деятельности;
- вознаграждение и признание достижений;
- делегирование управленческих функций, формирование сопричастности к руководству;
- поощрение и вознаграждение групповой работы;
- обучение и развитие сотрудников и др.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В заключение можно еще раз отметить, что в практике управления концептуально важно, что актуальные потребности человека, а следовательно, и его мотивация в течение жизни изменяются. При этом мотивация во многом — отражение места человека в служебной и социальной иерархии, соответственно, и побудительные мотивы человека могут изменяться как в процессе его продвижения по профессиональной и служебной лестницам, так и по мере социального роста. Скажем, формирование материального достатка, обретение семьи и рождение детей значительно изменяют актуальные потребности и мотивацию человека. Поэтому руководителю при выборе стратегии мотивирования и соответствующего вознаграждения работников необходимо учитывать, какие потребности являются ведущими мотиваторами их деятельности в настоящее время.

Также для эффективного мотивирования необходимо понимать, что на степень усилий человека по выполнению работы влияет как ценность награды, так и его ожидание возможности получения этой награды. Поэтому хорошее мотивирование начинается в процессе деятельности, а не по его окончании. Неожиданное поощрение по завершении выполнения работы приятно, но не столь эффективно. Хорошее мотивирование должно «манить» сотрудников к получению желаемого результата на протяжении всей деятельности. При этом значимыми факторами, влияющим на производительность работников, являются их субъективные представления о справедливости системы стимулирования и принятия управленческих решений. Пока работники не будут убеждены, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Пока человек не согласится, что его наказание справедливо, это наказание не будет иметь желаемого эффекта.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключался метод «систематического научного хронометрирования« Ф. Тейлора и как он мог позитивно повлиять на производительность труда?
2. В чем причина негативного отношения профсоюзов к идеям Ф. Тейлора?
3. Перечислите принципы управления А. Файоля.
4. Перечислите пять концептуальных принципов М. Вебера, определяющих законность полномочий бюрократического административного аппарата.
5. Как повлияли результаты хоторнских экспериментов Э. Мэйо на развитие теории управления?
6. В чем сходство и различие теорий А. Маслоу и Ф. Герцберга?
7. Какие компоненты мотивации, согласно теории ожидания В. Врума, полезно учитывать в управленческой практике?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РАЗДЕЛ III
ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО

- *Специфика организационного лидерства.*
- *Эволюция теории лидерства.*
- *Стили руководства.*

ГЛАВА 6
СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА

6.1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ЛИДЕРСТВЕ И ОСОБЕННОСТЯХ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Слова лидер (*leader*) и лидерство (*leadership*) образованы от англосаксонского корня *lead* (в переводе на русский — «дорога», «путь»), который происходит от глагола leaden, что значит «путешествовать», «идти». Будучи мореплавателями, англосаксы использовали этот термин для обозначения ведущего, т.е. направляющего судна в море (*ship*), который задавал курс для других. Иными словами, первоначально лидерами назывались суда, а позднее — люди, которые знали и задавали путь.

В настоящее время в обыденном языке под лидером понимается: а) человек, более успешный по сравнению с другими в какой-либо деятельности; б) спортивная команда, набравшая большее количество побед или баллов; в) корабль, возглавляющий группу судов, и т.п.

Однако понятие «лидер» в представленном выше позиционном понимании отличается от социально-психологического представления о лидерстве. Лидер-спортсмен, первым пересекший финишную черту, имеет мало общего с лидером группы. Лидер-спортсмен успешен, ему аплодируют, им восхищаются, однако затем он продолжает свой жизненный путь и, возможно, в гордом одиночестве. В отличие от него, лидер группы — это человек, у которого есть последователи. Таким образом, в социально-психологическом понимании лидерство связывается с более или менее организованной группой людей, объединенных общей целью, ценностями, интересами и т.п.

Нередко лидерство путают с другими феноменами групповой динамики. Поэтому для того чтобы отличать лидерство от других

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

процессов и явлений, полезно рассмотреть ряд сущностных характеристик лидерства.

Сущностные характеристики лидерства. В числе основных сущностных характеристик лидерства как социально-психологического феномена выделяются следующие:

1) *лидер — тот, кто имеет последователей.* Это первое, что можно утверждать с уверенностью. Именно наличие последователей отличает лидеров от нелидеров. За лидером следуют преданные ему люди. У нелидеров таковых нет. Никто не становится лидером до тех пор, пока не обретает последователей;

2) *лидерство основано на авторитете и неформальном влиянии.* Авторитет имеет психологическую природу и формируется на основе общей заинтересованности последователей в руководителе и их убежденности в его особых (как минимум, необходимых для них) способностях. Обладание авторитетом дает лидеру право на принятие решений в условиях совместной деятельности. В этом значении понятие «авторитет» напрямую связано с лидерством, но не обязательно с формальным руководством. Авторитетом может обладать индивид, не наделенный должностными полномочиями, но обладающий высокой степенью референтности для окружающих. Соответственно, ресурс влияния лидера имеет выраженный неформальный компонент. Он не может быть основан исключительно на долженствовании, необходимости соблюдения подчиненными уставов и должностных инструкций;

3) *лидерство — результат взаимодействия.* Этот тезис производен от первого. Если лидерам необходимы последователи, значит, лидерство не сводится только к проблеме личности лидера, а скорее, является продуктом отношений между лидером и последователями. В конечном итоге, другие люди замечают в первую очередь действия и поступки лидера и на этой основе формируют свое восприятие его черт. Исходя из этого, важная задача лидеров состоит в построении прочных рабочих отношений с другими людьми;

4) *лидерство формируется в процессе дискретных событий — актов лидерства.* Обычно лидерство рассматривается как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, последователи идут за ними, а весь процесс продолжается до тех пор, пока лидер жив или предпочитает осуществлять руководство. Однако в действительности процесс лидерства складывается из актов лидерства, т.е. событий, имеющих начало и конец. Сферы взаимодействия лидера и последователей возникают, достигают зрелости и завершаются. Эти сферы оживают всякий раз, когда встречаются лидер и последователь, тем самым они происходят как дискретные взаимодействия. Если лидер совершает множественные акты-события лидерства, то его положение может казаться стабильным. Однако у большей части

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

событий, подтверждающих факт лидерства, короткий срок действия. Эти события представляют собой краткие взаимодействия лидера и последователей в особых обстоятельствах;

5) *лидерство — продукт восприятия и сознания*. Лидерство не является наблюдаемым качеством. Оно когнитивно «конструируется» последователями по мере того, как определенные поступки ассоциируются с их представлениями о лидерском поведении. Из этого следует вывод, что для успешности становления в качестве лидера в конкретной социальной группе необходимо изучать качества, которые члены этой группы воспринимают как лидерские, и факторы, рассматриваемые ими, когда они приписывают определенные результаты лидерству.

В социальной психологии под **организационным лидером** понимается *член группы, который лучше других способен организовать ее на выполнение деятельности, объединить ее членов на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям*. Он наделяется группой правом принятия групповых решений и организации совместной деятельности.

В зарубежных теориях менеджмента под *организационным лидером* (*organizational leader*) преимущественно понимается руководитель организации. Это во многом обусловлено частичным совмещением в слове *leadership* эквивалентов понятий русского языка «лидерство» и «руководство». Поэтому во многих западных теориях довольно сложно различить «лидера» (в социально-психологическом смысле) и «руководителя». Ряд англоязычных авторов предпринимали попытки разделения этих понятий, используя слово *headship* (в переводе означающее «главенство») в противовес *leadership* для отделения должностного влияния от лидерского.

Так, в 1969 г. С. Джибб[1] обратил внимание на двойственное употребление понятия «лидерство» (*leadership*) и попытался развести эти понятия следующим образом.

Во-первых, руководство поддерживается организационной системой, а лидерство обусловлено стихийным одобрением группой одного из ее членов за вклад в групповые достижения.

Во-вторых, руководитель ставит групповые цели исходя из собственных (профессиональных) интересов и вне зависимости от пожеланий членов группы. Лидер отражает интересы и пожелания членов группы (иначе рискует утратить лидерское положение).

В-третьих, для руководителя в процессе достижения цели нет обязательной необходимости опираться на чувства и единое мнение, разделяемые членами группы. Лидер же должен их обязательно учитывать.

---

[1] *Gibb C.A.* Leadership: In G. Lindzey&E. Aronson // The Handbook of Social Psychology. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969. Vol. 4.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В-четвертых, для руководства характерен значительный социальный разрыв между членами группы и руководителем, который стремится сохранить эту социальную дистанцию, так как она помогает ему оказывать давление на группу. Лидер выступает как один из членов группы.

В-пятых, руководитель получает полномочия от внегруппового источника власти, дающего ему право распоряжаться в группе. Лидера властью наделяет сама группа.

Таким образом, С. Джибб попытался различить феномены «лидерство» и «руководство», описав их различными терминами и обратив внимание на содержательные моменты различий. И хотя некоторые из них спорны, все же они обозначают вектор различений. Но и это различение в западной управленческой теории замечено было немногими, и в настоящее время в англоязычных публикациях по-прежнему сложно различить, идет ли речь о лидерстве или о руководстве до тех пор, пока не вникнешь в суть описания. Возможно, что на это влияет общая культура английского языка и профессиональные традиции англоязычной управленческой теории.

Специфика отечественных исследований заключается в раздельном рассмотрении феноменов «лидерство» и «руководство». Активные исследования лидерства проводились в 1920–1930-е гг. и в основном на материале детских групп (как организованных, так и стихийных). Большинство авторов, писавших в тот период о коллективе, в той или иной мере касались проблемы «вожачества». Работы того времени во многом имели описательный характер и несли на себе отпечаток социально-политической ситуации в стране в те годы.

Вновь к исследованию проблемы лидерства отечественная социальная наука вернулась лишь в 1970-х гг. Возможно, что случайно и независимо, но, скорее всего, именно работы С. Джибба простимулировали отечественных исследователей, так как именно в этот период появилось большое количество отечественных работ, посвященных проблеме соотношения лидерства и руководства. Так, Б.Д. Парыгин выделил ряд различий лидерства и руководства, которые в последующем «официально» закрепились в советской науке. Общий смысл этих различий заключается в следующем:

1) лидер в основном призван осуществлять регуляцию межличностных отношений в группе, в то время как руководитель осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации;
2) лидерство можно констатировать в условиях микросреды (каковой и является малая группа), руководство — элемент макросреды, т.е. оно связано со всей системой общественных отношений;
3) лидерство возникает стихийно, руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается, но так

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

или иначе этот процесс не является стихийным, напротив, он направлен на цель и осуществляется под контролем различных элементов социальной структуры;

4) явление лидерства менее стабильно, выдвижение лидера в большой степени зависит от настроения группы, в то время как руководство — явление более стабильное;
5) руководство подчиненными, в отличие от лидерства, обладает гораздо более определенной системой различных санкций, которых у лидера нет;
6) процесс принятия решения руководителем (и вообще в системе руководства) значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности;
7) сфера деятельности лидера — в основном малая группа, где он и является лидером, сфера действия руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе[1].

В последующем исследователи предпринимали попытки уточнить и противопоставить эти понятия. Как правило, в первом случае выделялось естественное, свободное, неформальное начало, в противоположность официальному — во втором. Обобщая эти описания, **основные различия между руководством и лидерством** можно разделить на три группы.

1. *Функциональные*. Организационное руководство является закономерным атрибутом функционирования официальной структуры и характеризует преимущественно формальные взаимоотношения. Лидерство характеризует преимущественно психологические неформальные взаимоотношения в группе, возникающие «по вертикали», т.е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения.
2. *Условия возникновения и прекращения*. Руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается. Официальные права и обязанности руководителя снимаются с него при освобождении его от занимаемой должности.

   Лидерство возникает естественным образом в процессе взаимодействия людей. Процессы лидерства и власть лидера сохраняются до тех пор, пока есть люди, готовые следовать за ним.
3. *Источники власти*. Руководитель наделяется соответствующими официальными правами, связанными с организацией деятельности группы по решению поставленных перед ней задач.

---

[1] *Парыгин Б.Д.* Основы социально-психологической теории. М., 1971. С. 310–311.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Лидер не обладает формализованными официальными правами, его власть основана на авторитете и подкрепляется установленными в группе нормами.

Несмотря на ряд очевидных различий, можно выделить и **сходство между лидерством и руководством**.

Во-первых, оба феномена, по сути, представляют собой две стороны единого процесса управления людьми.

Во-вторых, они тождественны в своем элементарном выражении: лидерство описывается «вертикальным» отношением «*лидер — последователи*», а руководство — аналогичным отношением «*руководитель — подчиненные*».

В-третьих, для обоих феноменов характерна реализация влияния в системе неформальных (психологических) отношений.

В настоящее время большинство исследователей разделяют представление о том, что все функции руководителя в своей основе опираются на искусство лидерства, и их успешное выполнение зависит от овладения руководителем методами и навыками лидерства. При этом если руководство рассматривать как процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случае если руководитель избирается), то лидерство в организации с позиции социальной психологии можно представить следующим образом:

> **Лидерство** — *процесс психологического влияния лидера на последователей, осуществляемого им на основе преимущественного использования неформальных источников власти и направленного на решение организационных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия.*

Подобное разделение достаточно условно, так как на практике во многих случаях реальное лидерское поведение бывает неотделимо от руководящей позиции, которую занимает лидер, управляя группой, мобилизуя и направляя ее на выполнение общегрупповой задачи. В то же время и руководитель оказывает существенное психологическое влияние и на группу в целом, и на ее членов в отдельности. Однако такое разделение полезно для лучшего понимания сущности и природы лидерства. В рамках этого понимания деятельность руководителя, с точки зрения взаимодействия, предстает как взаимодополняющее использование в общении с подчиненными разных ролей. В одних ситуациях он может выступать в роли руководителя, совершая акт руководства и используя формальную должностную власть, в других — в роли организационного лидера, совершая акт лидерства, используя при этом неформальное, личностное влияние.

Иными словами, лидерство — это одна из ролей, которую руководитель может освоить в практической деятельности. Соответственно,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

у руководителя есть выбор: использовать эту роль или отвергнуть ее по той или иной причине. То есть руководитель может быть лидером, а может и не быть им. В случае объединения в одном лице этих двух ролей руководитель получает дополнительные возможности влиять на процессы самоорганизации коллектива, сближать личностные и групповые потребности, а также более полно отражать интересы коллектива во внешних инстанциях.

В то же время необходимо понимать, что лидерство служит дополнением к руководству (менеджменту), а не заменяет его. Сильный лидер, но слабый руководитель — ничуть не лучше, а возможно, и хуже, чем наоборот. Действительно, это нелегкая задача — сочетать умелое лидерство с грамотным руководством и использовать их как две взаимодополняющие силы.

Подход к рассмотрению лидерства через аналогии неформального и формального влияния применим для руководителей небольших подразделений (малой социальной группы), но он затрудняет рассмотрение деятельности и позиции первого руководителя крупной организации, число сотрудников которой измеряется тысячами. В последнем случае сотрудники-последователи могут редко, а иногда и вообще лично не встречаться с руководителем, не наблюдать непосредственных «актов лидерства» руководителя как проявлений его неформального влияния. Тем не менее они могут признавать в нем лидера, демонстрировать готовность следовать за ним, даже воспринимая его лишь как легенду. В этом случае организационное лидерство предстает в иной — позиционной форме, вбирая в себя элементы военного и политического лидерства.

Позиционное лидерство обусловлено *ведущей* должностной (руководящей) *позицией* лидера. Слово «ведущей» необходимо понимать в его буквальном значении (от слова «вести»). Образ «полководца на коне», ведущего своих солдат в наступление, — это образ позиционного лидера. За ним солдаты идут в атаку не только и не просто потому, что они обязаны подчиняться. Никто еще не придумал, как заставить людей ринуться в бой только с помощью административных методов. Для этого необходим тот, кто воодушевит и поведет солдат за собой.

Политическое лидерство отчасти тоже можно отнести к области проявления позиционного лидерства. Политического лидера, например страны, первоначально выбирают, но после этого он наделяется вполне формальными лидерскими полномочиями. И если его действия будут входить в значительное противоречие с желаниями последователей, то его могут и свергнуть.

И, как уже было отмечено, в зарубежных теориях менеджмента под организационным лидером (*organizational leader*) преимущественно понимается первое лицо организации, т.е. ее руководитель, занимающий определенную должностную лидерскую позицию с

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

соответствующими полномочиями и ответственностью, что тоже во многом соотносится именно с позиционным лидерством.

На основе вышеизложенного можно дать следующее определение позиционному лидерству:

> **Позиционное лидерство** — *это тип управленческого взаимодействия лидера и последователей, обусловленного ведущей лидерской позицией лидера, направленной на побуждение людей к достижению поставленной цели, и осуществляемого лидером на основе сочетания различных источников власти.*

Важное качество лидера — четкое видение цели, которая другими может восприниматься в весьма туманных очертаниях или не видеться вовсе. Важная функция лидера — определение направления движения (например, развития организации) и ведение за собой последователей. В этот процесс может эффективно встраиваться менеджер-администратор, главная задача которого — с наименьшими потерями реализовать поставленную цель. При этом решающее значение в процессе формирования лидерства имеет привлекательность целей для последователей и соответствующее восприятие ими самого лидера. Привлекательность целей во многом зависит от ведущих мотивов и потребностей последователей, а восприятие последователями лидера и его поступков предопределяется существующими в их сознании образами лидера, которые активно ими конструируются и перестраиваются в течение жизни. Возможно, поэтому люди часто готовы следовать за человеком, для них менее доступным, так как это предоставляет больше простора для фантазии последователей в конструировании его лидерского образа.

Таким образом, с функциональной позиции первый руководитель организации является лидером тогда, когда он действительно предстает перед сотрудниками «впередсмотрящим», имеет перспективное видение эффективного развития организации и способствует его осуществлению. В ином случае руководитель превращается в руководителя-администратора. Без перспективной цели организация поглощается текущей деятельностью, вязнет в ней, что приводит к застою и стагнации.

Следует особо отметить, что сам феномен «лидерство» имеет гораздо более древние исторические корни по сравнению с «руководством». *Исторически руководство лишь являлось официально санкционированным лидерством.* Руководитель наделялся основными формальными полномочиями, первоначально необходимыми для осуществления управленческой деятельности. При этом предполагалось, что остальным он «овладеет сам» и поведет группу (общество) за собой. Теоретически и в настоящее время мало что изменилось. Однако кто-то из руководителей в полной мере овладевает позици-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ей лидера, а кто-то остается в рамках должностных обязанностей и полномочий.

При этом существует значительная разница в приложении управленческих усилий руководителем-лидером и руководителем-администратором. Девиз руководителя-администратора: «Не чини то, что работает». Нет надобности командовать и распоряжаться в тех случаях, когда каждый сотрудник знает, что, как и когда ему делать и делает свою работу хорошо. Иными словами, это значит, что «нас все устраивает» и не нужно что-либо изменять, что, в свою очередь, может означать, что «мы никуда не идем». Руководители-лидеры верят в другую истину: «Пока нет никаких “поломок”, есть редкая возможность все улучшить».

В традиции западного менеджмента предполагается, что хороший руководитель обязательно должен быть и лидером, т.е. как минимум исполнять и лидерские функции. И если при назначении руководителя в течение определенного срока ему не удается их освоить, то, согласно неписаным правилам, руководитель должен освободить занимаемое место для более подходящего человека.

6.2. ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА

Каждый лидер в той или иной степени выполняет определенные функции, общий перечень которых значительно шире классических управленческих функций руководителя. При этом перечень актуальных функций лидера конкретной социальной группы обусловлен особенностями деятельности этой группы. Ниже представлены **основные функции** организационного лидера, многие из которых входят в круг обязанностей и формальных руководителей.

1. *Направляющая*. Одна из важнейших функций лидера — установление приоритетных целей деятельности и функционирования группы и мотивирование последователей на ее достижение.
2. *Функция планирования*. Лидер в той или иной степени принимает обязанности разработчика методов и средств достижения приоритетных целей. Эта функция может включать в себя как определение непосредственных шагов, так и разработку долгосрочных планов деятельности организации. Нередко лидер является единственным «хранителем» плана действий: он один знает дальнейшие пути, в то время как все остальные члены группы знакомы лишь с отдельными, не связанными между собой частями плана.
3. *Контрольно-координирующая*. Лидер выступает координатором деятельности группы. Независимо от того, сам ли он разрабатывает основные направления деятельности или они предписываются ему сверху, в круг его ответственности неизменно входит функция наблюдения за исполнением.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

4. *Административная*. Лидер — это источник поощрений и наказаний. При этом, помимо официальных мер поощрения и наказания, лидер, будучи основоположником групповых норм, может применять неформальные социальные санкции и приемы, с помощью которых коллектив выражает уважение тем, чье поведение соответствует его ожиданиям, и проявляет недовольство теми, кто не оправдывает возложенных надежд.
5. *Экспертная*. Лидер часто является лицом, к которому обращаются, как к источнику достоверной информации или квалифицированному специалисту, или просто за житейским советом.
6. *Представительская*. Лидер — это официальное лицо группы, представляющее ее во внешних инстанциях. Он отождествляется со всеми членами группы, их коллективным разумом и ценностями, трансформирует информацию, исходящую от группы и получаемую для нее.
7. *Эмоционально-регулятивная*. Лидер выступает регулятором межличностных и деловых взаимоотношений внутри группы, а также морально-психологического климата в коллективе. При этом регулирование может им осуществляться как лично, так и через коммуникативную сеть, составленную из приближенных ему людей.
8. *Нормообразующая*. Лидер во многом является основателем групповых норм, а также эталоном, задающим тон поведения и профессионального взаимодействия для остальных членов группы.
9. *Мировоззренческо-формирующая*. Лидер во многом служит источником ценностей, составляющих групповое мировоззрение. В целом он отражает идеологию того общества, к которому принадлежит группа, однако именно он является контролером и транслятором поступающей извне информации. Поэтому в масштабах организации частное мировоззрение группы обычно больше соответствует образу мышления руководства, нежели отдельных рядовых членов.
10. *Символьная*. Группы с высокой степенью сплоченности стремятся не только к внутренним, но и к внешним отличиям от остальных групп. Такие группы вырабатывают различные знаки отличия в одежде и поведении. Нередко лидеры, являясь ядром таких групп, сами выполняют функцию символов.

Перечисленные функции лидеров имеют неодинаковое значение применительно к различным группам. Их значение колеблется в зависимости от внутренних и внешних факторов жизнедеятельности коллектива. Поэтому среди этих функций нельзя однозначно выделить главные и второстепенные. Однако можно предположить, что становление руководителя в статусе лидера зависит от актуализации в его деятельности тех или иных функций, наиболее востребованных его последователями в данный момент времени. При этом ре-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

шающее значение имеет не столько то, какие функции выполняет лидер, сколько то, как он их выполняет, как это воспринимается его последователями. Одни и те же функции различные лидеры могут осуществлять по-разному, в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями, даже оставаясь при этом одинаково эффективными. В этом проявляется индивидуальный стиль лидерства.

6.3. ВИДЫ ВЛАСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРА

Власть — это возможность влиять на поведение других. А влияние — это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Важные навыки организационного лидера — умение различать источники своей власти и правильно ими распоряжаться.

Существует несколько классификаций видов власти применительно как к руководству, так и к лидерству. Так, Дж. Френч и Б. Рэйвен[1] выделяют следующие пять **основных форм власти**:

1) *законная (легитимная) власть*. Исполнитель признает, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг — подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми;
2) *референтная*. Исполнитель признает, что влияющий обладает для него авторитетом, а характеристики или свойства влияющего настолько значимы и привлекательны, что он готов подчиняться ради сохранения связи с влияющим;
3) *основанная на принуждении*. Исполнитель признает, что влияющий имеет возможность наказывать, и этим он способен помешать удовлетворению исполнителем какой-то своей насущной потребности или причинить ему какие-то другие неприятности;
4) *основанная на побуждении (вознаграждении)*. Исполнитель признает, что влияющий имеет возможность удовлетворить его насущную потребность или доставить удовольствие;
5) *экспертная власть*. Исполнитель признает, что влияющий обладает специальными знаниями, которые могут помочь ему (исполнителю) удовлетворить свои потребности.

---

[1] *French J., Raven B.* The Bases of Social Power // Studies in Social Power / ed. by Dorwin Cartwright. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research, 1959. P. 150–167.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Эти основы власти — инструмент, с помощью которого и руководитель, и лидер могут побудить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

Также в контексте изучения организационного лидерства интересна классификация К. Бланшара, в которой автор описывает следующие **источники власти лидера**:

- *власть положения (должности)* является наиболее общепризнанным источником власти. Она принадлежит занимаемой позиции (должности). У человека есть власть положения, например, когда на его визитке напечатано то, в соответствии с чем он может управлять людьми или распоряжаться ресурсами. При этом лучшие лидеры — те, кто имеют власть положения, но которым никогда не приходится ее использовать;
- *личная власть* происходит из личных качеств, таких как сила характера, энтузиазм, вдохновение или мудрость. Личная сила усиливается далее за счет сильных межличностных навыков, таких как способность к общению и убедительность. Если людям нравится быть рядом с вами, то у вас есть личная власть;
- *власть задачи* исходит из решаемой задачи или конкретной работы. Это власть, которая дает человеку право помочь другим в выполнении каких-то действий, работы или, наоборот, заблокировать или остановить выполнение действий или работы. Например, помощник президента или генерального директора часто могут влиять на повестку дня должностного лица, включая в нее или устраняя из нее запланированные встречи;
- *власть знания (компетентности)* появляется у человека в результате того, что он имеет особый опыт или умения, степени или дипломы, указывающие на его специальное обучение. Власть знания можно перенести с одной работы на другую или из одной компании в другую. Мы все что-то умеем делать хорошо, поэтому все мы имеем власть знания в какой-либо форме;
- *власть отношения* происходит из сотрудничества с другими путем установления отношений дружбы, взаимопонимания с коллегой, создания отношений с человеком, чем-либо обязанным вам. Если у человека есть власть положения, личная власть, власть задачи или власть знания, то он потенциально имеет власть отношения.

Всякий человек в какой-то степени обладает каждой из этих форм власти, и, как правило, распределение их неравномерно. Однако практика показывает, что далеко не все руководители адекватно воспринимают компоненты власти, которыми они обладают, и при осуществлении управленческого воздействия на подчиненных способны точно описать, какие из них они в данный момент используют.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Основные понятия и определения

- **Сущностные характеристики** лидерства как социально-психологического феномена таковы: 1) лидер — тот, кто имеет последователей; 2) лидерство — результат взаимодействия; 3) лидерство преимущественно основано на авторитете и неформальном влиянии; 4) лидерство формируется в процессе дискретных событий — актов лидерства; 5) лидерство — продукт восприятия и сознания.
- **Организационный лидер** — член группы, который лучше других способен организовать ее на выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям.
- Три группы **различий между руководством и лидерством**: функциональные; условия возникновения и прекращения; источники власти.
- **Организационное лидерство** — процесс психологического влияния лидера на последователей в организации, осуществляемого им на основе преимущественного использования неформальных (личностных) источников власти и направленного на решение организационных задач и оптимизацию внутригруппового взаимодействия.
- **Виды власти организационного лидера**: власть положения, личная власть, власть задачи, власть отношения, власть знания.
- **Лидерские функции**: направляющая, планирования, контрольно-координирующая, административная, экспертная, представительская, эмоционально-регулятивная, нормообразующая, мировоззренческо-формирующая, символьная.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите основные сущностные характеристики лидерства как социально-психологического феномена.
2. Перечислите сходство между лидерством и руководством.
3. Перечислите основные виды власти организационного лидера.
4. Охарактеризуйте функции организационного лидера.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 7
ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА В XX в.

Несмотря на то что лидерство привлекало внимание исследователей с давних времен, возможности для научного исследования этого феномена появились только в XX в., что связано с развитием таких наук, как психология и социология, а также методов психодиагностики. Становление промышленности и, как следствие, широкая распространенность профессии менеджера значительно усилили интерес к этой проблеме.

Обширный опыт исследования лидерства накоплен зарубежными исследователями. Лидерство рассматривалось ими на протяжении всего XX в. с выделением различных сюжетов и аспектов, в результате чего накоплен богатый эмпирический материал и разработано множество моделей и концепций. При этом следует еще раз особо отметить, что специфика англоязычных исследований заключается в частичном совмещении в слове *leadership* эквивалентов понятий русского языка «лидерство» и «руководство». Поэтому различить «лидера» (в привычном для нас социально-психологическом смысле) и «руководителя» во многих западных теориях лидерства довольно сложно, а возможно, этого и не требуется. В большинстве западных теорий лидерства исследователи пытались описать и объяснить условия и процессы организационного лидерства как эффективного руководства.

Разрабатывая теории лидерства, исследователи пытались найти ответы на следующие классические вопросы: «Почему одни люди становятся лидерами, а другие — нет?»; «Какими качествами нужно обладать человеку, чтобы стать лидером?»; «Как взаимосвязан процесс формирования феномена “лидерство” с условиями, в которых он осуществляется?»; «Что и как нужно делать человеку, чтобы стать лидером и сохранить этот статус?» и т.п.

В зависимости от того, что являлось предметом исследования, большинство из теорий лидерства XX в., имеющих практическое прикладное значение, укладываются в рамки следующих подходов:

1) персоналистический подход направлен на изучение личности лидера и его психологических качеств, обусловливающих обретение им лидерского статуса;
2) ситуационный подход направлен на изучение ситуационного контекста процесса лидерства;
3) поведенческий подход направлен на изучение непосредственного поведения и поступков лидера, особенностей его взаимодействия

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

с последователями, в том числе его влияния на мотивацию последователей;

4) ценностный подход направлен на изучение особенностей формирования и преобразования лидером индивидуально-личностных и внутригрупповых структур (ценностно-мировоззренческой сферы последователей, корпоративной культуры группы) в процессе лидерства.

7.1. ПЕРСОНАЛИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Одни из самых ранних теорий лидерства появились в первой половине XX в. в рамках персоналистического подхода, ориентированного на исследование лидерских качеств (черт) лидеров.

Ведущая гипотеза, лежащая в основе «концепции черт лидерства», заключалась в предположении, что выдающиеся лидеры являются таковыми благодаря тому, что от рождения наделены чертами, отличающими их от других людей. Соответственно, для того чтобы понять, почему одни люди становятся лидерами, а другие — нет, необходимо изучать черты (качества) лидеров.

Концепция черт стала продолжением теории «великого человека», основателем которой признается английский психолог и антрополог, один из создателей биометрии Ф. Голтон (также в литературе упоминается как Гальтон), который в книге «Наследственность таланта, ее законы и последствия» (1869; русский перевод 1875) объяснял феномен лидерства через совокупность наследственных факторов. Развитием этой идеи стало выдвинутое рядом исследователей предположение, что все эффективные лидеры являются обладателями общего для них набора черт, благодаря которым они занимают лидирующие позиции.

Сама идея концепции черт была привлекательной. Если бы исследователям действительно удалось выделить абсолютные лидерские черты, благодаря которым человек становится лидером, то на этой основе можно было бы уже на ранних этапах выявлять молодых людей, имеющих эти черты, и развивать их лидерский потенциал. Однако развернутые в первой половине XX в. широкомасштабные исследования приводили к выделению различными исследователями разных лидерских качеств. В результате уже в 1940 г. американский психолог К. Бэрд[1], проанализировав имеющиеся исследования лидерства, составил единый список черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские», в который включил 79 наименований. Однако анализ упоминания этих черт у разных авторов показал, что ни одна из них не занимала прочного места в их перечнях. Так,

[1] *Bird C.* Social Psychology. N.Y.: Appleton-Centure, 1940. P. 180.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

65% черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16–20% — дважды, 4–5% — трижды и лишь 5% черт были названы четыре раза. Среди наиболее повторяющихся черт были названы инициативность, популярность, общительность, энтузиазм, уверенность.

В 1948 г. Р. Стогдилл сделал обзор 124 исследований, направленных на изучение личностных качеств лидеров, и отметил, что их результаты зачастую противоречат друг другу. В разных ситуациях проявлялись лидеры, обнаруживающие различные, порой противоположные лидерские качества. На основе проведенного анализа Стогдилл сделал вывод, что «человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личностных свойств»[1].

Таким образом, попытка выделить исключительные лидерские качества оказалась неуспешной, поскольку стало очевидно, что качеств, объединяющих всех лидеров, попросту нет. У лидеров, действующих в различных ситуациях, проявляются и востребованы разные черты. К тому же на последователей решающее влияние оказывают не качества, а дела и поступки лидера. При этом одну и ту же деятельность различные лидеры могут осуществлять по-разному в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями, возможно, оставаясь при этом одинаково эффективными. Однако личностные и деловые качества лидера имеют далеко не последнее значение, а являются обеспечением деятельности и во многом предопределяют ее результативность.

Таким образом, можно утверждать, что успешность становления индивида в качестве лидера зависит от его способности продемонстрировать нужные качества (в том числе умения, навыки) в соответствующих ситуациях.

Ограничением ранних исследований, направленных на выделение лидерских качеств, было то, что в них не учитывались такие аспекты, как характер профессионального взаимодействия лидера и последователей, особенности их взаимоотношений, условия среды, в которых осуществляется лидерство, и т.п., что неизбежно приводило к противоречивым результатам.

В рамках персоналистического подхода описано множество моделей лидерских качеств организационного лидера. И, несмотря на несостоятельность теории черт, некоторые из моделей лидерских качеств заслуживают внимания, определяя общие качества, повышающие лидерский потенциал организационного лидера. Для примера рассмотрим несколько моделей.

Модель лидерских качеств Р. Стогдилла. В 1974 г. Стогдилл, проанализировав результаты сотен характерологических исследований,

[1] *Stogdill R.M.* Personal Factors associated with Leadership: A Survey of Literature // Journal of Psychology. 1948. Vol. 25. P. 35–71.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

накопленных за последние 70 лет, предложил следующие личностные характеристики успешного лидера[1]:

- уверенность в себе и целостность личности;
- активность и готовность (стремление) к выполнению задач;
- решимость и упорство в достижении целей;
- смелость и оригинальность при разрешении проблем;
- стремление проявить инициативу в социальных ситуациях;
- готовность отвечать за последствия своих решений и поступков;
- умение снимать межличностное напряжение, терпимость и устойчивость по отношению к трудностям;
- способность влиять на поведение других людей и умение организовывать их взаимодействие в совместной деятельности, подчиняя их выполнению заданной задачи.

Модель лидерских качеств У. Бенниса. Беннис выделяет шесть важных качеств организационного лидера:

- направляющее видение — отчетливое понимание своих целей и действий как профессионала и как личности, способность проявлять упорство при неудачах и даже провалах;
- внутренняя страсть — стремление воспользоваться теми возможностями, которые сулит жизнь, совпадающая с весьма специфической страстью к определенному призванию, профессии, образу действий;
- целостность личности — производная от знания человеком самого себя, искренности и зрелости. Знание сильных и слабых сторон, верность своим принципам, желание и умение учиться у других людей и работать с ними;
- доверие (надежность) — способность заслужить доверие других;
- любознательность — стремление к самообразованию и самосовершенствованию;
- дерзновенность — готовность идти на риск, экспериментировать, испытывать новое[2].

Модель лидерских качеств А. Лоутон и Э. Роуз. В 1987 г. по итогам семинара руководителей, состоявшегося в Лондоне, Лоутон и Роуз предложили следующие десять качеств, повышающих эффективность организационного лидера:

- дальновидность — умение видеть перспективные цели, формировать облик и задачи организации;
- умение определять приоритеты — различать, что необходимо, а что просто важно;
- умение мотивировать последователей;

---

1 *Stogdill R.M.* Handbook of Leadership. A survey of theory and research. N. Y., 1974. P. 81.

2 **Bennis W.** On Becoming a Leader. N.Y.: Addison Wesley, 1989/1994. P. 39–42.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- владение искусством межличностных отношений;
- политическое чутье — способность понимать запросы своего окружения и лиц, имеющих власть;
- стойкость и непоколебимость перед лицом оппонента;
- харизма;
- способность идти на риск, а также делегировать полномочия последователям;
- гибкость — способность отзываться на новые идеи и опыт.
- решительность и твердость, когда этого требуют обстоятельства[1].

7.2. СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

В качестве альтернативы персоналистическому в первой половине XX в. начал развиваться ситуационный подход к исследованию лидерства. В его русле усилия исследователей были направлены на то, чтобы изучить особенности влияния ситуационных факторов на эффективность лидерства.

Сторонники ситуационных теорий подчеркивали относительность лидерских черт. Согласно ситуационной концепции лидерства, разные обстоятельства могут «требовать» качественно разных лидеров. Поэтому в определенных ситуациях групповой жизни в качестве лидеров проявляются те члены группы, которые обладают наиболее востребованными в этой группе качествами. Соответственно, для того чтобы понять природу лидерства, необходимо изучать ситуации, в которых происходит становление тех или иных лидеров. Так, Е. Богардус[2] утверждал, что процесс лидерства в группе развивается в соответствии с природой этой группы и тех задач, которые она решает.

В 1928 г. Г. Персон[3] выдвинул следующие гипотезы: а) каждая ситуация определяет те особые качества, которые необходимы лидеру для эффективных действий в новых условиях; б) качества индивида, которые в особой ситуации могут быть определены как лидерские, сами по себе являются продуктом опыта индивида в предшествующих ситуациях. Таким образом, лидерство связывалось им в первую очередь с ситуативными аспектами и лишь затем со свойствами индивида.

В ранних ситуативных теориях лидер нередко представлялся как одна из функций группы, «не более чем ее инструмент». Исходя из этого представления, лидером в группе может быть признан тот человек, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности,

---

1 *Лоутон А., Роуз Э.* Организация и управление в государственных учреждениях / Пер. с англ. М., 1993.

2 *Bogardus E.* Essentials of Social Psychology. Los Angeles, 1918.

3 *Person H.* Leadership as a Response to Environment // Educational Research Supplement. 1928. № 6. P. 9–21.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

является носителем ее норм и ценностей. Соответственно, свойства, черты и качества лидера оказывались относительными, а лидерство сводилось к функции ситуации. Таким образом, ранние ситуативные теории не смогли удержаться от того, чтобы впасть в другую крайность, приписывая успешность становления лидерства только ситуационным факторам. Этот аспект ранних ситуативных теорий лидерства подвергался критике многими исследователями.

В последующих ситуационных теориях внимание исследователей было сосредоточено уже на взаимосвязи различных ситуационных условий и эффективности лидерства. При этом во многих из них рассматривались не столько средовые, социальные, профессиональные и другие ситуационные факторы, сколько обусловленные ими стили лидерства и специфика взаимоотношений в коллективе.

Бесспорный положительный вклад сторонников ситуационного подхода в развитие теории лидерства заключается в том, что они обратили внимание на большое значение в процессе становления лидерства той ситуации, в которой оно осуществляется. Ситуационные факторы оказывают решающее влияние на тип и проявления лидерства. Действительно, качества, которые в одних ситуациях будут лидерскими, в других условиях могут оказаться нейтральными или даже препятствующими решению групповых и профессиональных задач.

Недостатком многих, особенно ранних, ситуационных теорий можно признать то, что в них приуменьшается роль активности личности и возможность лидера подстраиваться к ситуациям, изменяя собственный стиль поведения. Однако позже Э. Хартли предложил «модель», предлагающую особую интерпретацию тому факту, что лишь определенные люди становятся лидерами и не только ситуация определяет их выдвижение. Согласно этой модели, в процессе лидерства выполняются следующие закономерности:

а) если человек становится лидером в одной ситуации, то не исключено, что он им может стать в другой;

б) вследствие стереотипного восприятия человек, который проявил себя как лидер в одной ситуации, рассматривается группой как «лидер вообще»;

в) став лидером в одной ситуации, индивид приобретает авторитет, который способствует избранию его лидером и в последующем;

г) лидером чаще выбирают человека, который имеет мотивацию к достижению этого статуса.

В дальнейшем исследователи попытались преодолеть ограничения теорий, объясняющих лидерство как результат влияния какого-то одного фактора (ситуационного или индивидуальных черт). В формулу лидерства стали добавляться дополнительные переменные, в том числе из разных концептуальных подходов к изучению личности, что

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

способствовало развитию системных теорий. Во многих из них лидерство стало трактоваться как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер — как субъект управления этим процессом. При таком рассмотрении лидерство во многом рассматривалось в связи с процессами групповой динамики.

Ситуационная теория лидерства Ф. Фидлера является классической и наиболее известной системной теорией, разработанной в рамках ситуационного подхода. В ее основе лежит вероятностная модель эффективного лидерства, предполагающая, что эффективность лидера имеет вероятностный характер и зависит от того, насколько его стиль взаимодействия с группой соответствует ситуации ее жизнедеятельности.

Фидлер, основываясь на результатах эмпирических исследований, делает следующий вывод: «Работа лидера так же зависит от организации, как она зависит и от его личных качеств. Бессмысленно говорить просто об эффективном лидере или неэффективном лидере, мы можем говорить только о лидере, который имеет тенденцию быть эффективным в одной ситуации или неэффективным в другой»[1].

Модель Фидлера можно лучше понять, если рассмотреть поведение лидера в ситуации, в которой реализуется процесс лидерства. Согласно представлениям автора теории, поведение лидера во многом детерминировано лидерскими потребностями, которые определяют мотивационную сторону лидерства. В качестве важнейших лидерских потребностей Фидлер выделяет потребность в установлении и развитии межличностных отношений и потребность выполнения задания. Ведущие потребности у различных лидеров могут отличаться. Одни лидеры придают большее значение достижению цели задания, в то время как для других могут быть более важны межличностные взаимоотношения, в которых осуществляется деятельность. В соответствии с ведущей лидерской потребностью автор выделяет два основных стиля руководства лидера:

- *стиль, ориентированный на отношения*. Лидер получает удовлетворение от хороших взаимоотношений с другими людьми (как подчиненными, так и вышестоящим начальством). Его самоуважение в первую очередь зависит от отношения к ним. Соответственно, он заинтересован и более восприимчив к тому, как чувствуют себя члены группы;
- *стиль, ориентированный на успешное выполнение стоящих перед группой задач*. Лидер организует работу посредством точных и недвусмысленных приказов и инструкций, регламентирующих организационное поведение подчиненных. В свою очередь сам

[1] *Fiedler F.E., Potter E.H.* Dynamics of Leadership effectiveness // Small group and social interaction. V. I. London, 1983.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лидер чувствует себя более комфортно под четким руководством со стороны вышестоящего начальника[1].

В своих работах Фидлер подчеркивает, что оба представленных выше лидерских стиля могут быть эффективными в соответствующих ситуациях. Тем самым он не разделяет представление о том, что существует универсальный стиль, эффективный во всех случаях. Наиболее приемлемый стиль будет зависеть от характера задания, стоящего перед лидером, и от особенностей ситуации, в которой он работает.

Для описания ситуации в рамках теории Фидлера используются три основных ситуационных переменных:

1) отношения «лидер–подчиненные» (благоприятные или неблагоприятные);
2) структура и сущность групповой задачи (четкость постановки задачи и ее решения, единственность или многовариантность решения, согласие или несогласие членов группы с правильностью выбранного решения и т.п.);
3) позиционная власть (широта полномочий, в соответствии с которыми лидер может поощрять и наказывать своих последователей, т.е. использовать санкции в отношении них).

Несомненно, что практическая ситуация руководителя строительной организации будет отличаться от ситуации руководителя научно-исследовательского отдела. В первом случае техническое задание может быть сложным (например, строительство дома), но оно структурировано и поэтапно расписано, при этом руководитель имеет сильную должностную власть и может выбирать работников из множества предложений. Во втором случае научная исследовательская задача менее структурирована, а власть руководителя ограничена (он не может заставить научного сотрудника что-либо изобрести, у него есть возможность лишь стимулировать его и создавать оптимальные условия).

Таким образом, специфика управленческой ситуации складывается из различного сочетания ситуационных переменных. Она может представляться руководителю благоприятной, среднеблагоприятной и неблагоприятной. В результате многочисленных исследований Фидлер установил взаимосвязь между благоприятностью ситуации и лидерским стилем руководителя в группах с наибольшей продуктивностью. Так, руководители, ориентированные на выполнение задачи, имеют тенденцию к лучшей производительности в благоприятных и неблагоприятных ситуациях. А руководители, ориентированные на отношения, демонстрируют тенденцию к лучшей производительности в ситуациях, промежуточных с точки зрения благоприятности.

---

[1] *Fiedler F.E.* Personality, motivational systems and behavior of high- and low-LPC person // Human relations. 1972. Vol. 25. P. 391–412.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Например, в благоприятной ситуации, при благоприятных отношениях и простой структуре задачи, решая которую, каждый знает, что, как и когда делать, требуется незначительный контроль, в то время как работа может выполняться даже при незначительной стимуляции. Соответственно, руководитель может быть ориентирован только на задачу.

В среднеблагоприятной ситуации, например, в случае сложно структурированного задания, требующего творческого подхода, необходимы привлечение сотрудников к выработке оптимального варианта решения задачи и мобилизация их творческого потенциала. Поэтому более успешным оказывается руководитель, ориентированный на отношения.

В неблагоприятных ситуациях, в случае когда структура и алгоритм выполнения задания точно определены, время на его выполнение ограничено, а руководитель обладает сильной должностной властью, более успешным может оказаться руководитель, ориентированный на выполнение задания, даже если между ним и подчиненными сложились неблагоприятные взаимоотношения.

По мнению Ф. Фидлера, эффективные в каждом конкретном случае руководители не взаимозаменяемы, так как разного рода ситуации предъявляют различные требования к качествам лидера и стилю руководства, а лидеры не могут менять собственный стиль в широком диапазоне. В связи с этим менеджерская стратегия достижения большей эффективности деятельности подразделения может заключаться или в подборе и назначении лидеров с соответствующим ситуации стилем, или в перестройке ситуации и приведении ее в соответствие со стилем лидерства руководителя.

7.3. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД

Поведенческий подход к исследованию лидерства начал активно развиваться с 1930-х гг. В его основе лежит изучение поведения лидера и его взаимодействия с последователями.

Сторонники *поведенческого подхода* к исследованию лидерства придерживались взглядов, что последователи могут замечать только поведение и поступки человека и лишь на этой основе признают или не признают этого человека в качестве лидера. Поэтому для того чтобы понять природу образования феномена лидерства, необходимо изучать внешне проявленное поведение лидера.

Ранние исследования в русле этого подхода опирались исключительно на теорию бихевиорального направления. Соответственно, в зоне пристального внимания находилось наблюдаемое поведение, а в качестве центрального понятия выступал «стиль лидерства». Среди исследователей, занимавшихся разработкой проблемы стиля

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лидерства, в первую очередь следует упомянуть К. Левина, которого по праву считают первопроходцем в этой области. Также значимые исследования в рамках поведенческого подхода были проведены К. Аргирисом, В. Врумом, Р. Лайкертом, Д. МакГрегором, Р. Таннебаумом, В. Шмидтом, Ф. Йеттоном и др.

В 1955 г. Р. Стогдилл и С. Шартл[1] предложили рассматривать лидерство как результат взаимодействия между личностями, входящими в состав конкретной группы. В данной концепции лидерство изучалось с точки зрения статуса, взаимодействия и поведения индивидов в контексте взаимоотношений с другими членами группы.

В 1958 г. К. Джиб[2] выделил четыре основных положения общей *теории взаимодействия*:

1) внутригрупповое взаимодействие членов группы направлено на достижение общих целей группы, в то же время достижение общих целей для каждого индивида является опосредованным достижением его личных целей;
2) ролевая дифференциация в группе, включающая лидерство отдельных ее членов, является неотъемлемой частью продвижения группы к осуществлению общих и, следовательно, индивидуальных целей;
3) понятие «лидерство» включает в себя взаимодействие и взаимную оценку членами группы друг друга, которые имеют своим результатом возвышение одного индивида над другими;
4) одной из важных сторон межличностных отношений является единство физических и эмоциональных восприятий; каждый индивид оценивается другими в соответствии с его способностями удовлетворить потребности группы, а также по совокупности его личностных качеств.

Иными словами, каждая группа представляет собой систему складывающихся между людьми взаимоотношений, включающую их взаимные восприятия и ожидания от поведения друг друга. Иерархическое распределение членов в группе возникает в зависимости от степени востребованности каждого индивида группой, которая определяется ее потребностью в носителе той или иной роли и наличием у него соответствующих качеств.

В 1959 г. Р. Стогдилл[3] особо подчеркнул важность элемента ожидания во взаимодействии между лидером и последователями. Он отметил, что в процессе взаимодействия людей при решении общей задачи

---

[1] *Stogdill R.M., Shartle C.L.* Methods in the Study of Administrative Leadership. Colombus, 1955.

[2] *Gibb C.* An Interactional View of The Emergence of Leadership // Australian Journal of Psychology. 1958. № 10. P. 101–110.

[3] *Stogdill R.M.* Individual Behavior and Group Achievement. N.Y.: Oxford University Press, 1959.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

каждый из них ожидает от других определенных действий. Можно сказать, что если подобного ожидания в групповой деятельности у какого-то конкретного человека нет, то его деятельность будет носить скорее индивидуальный характер. Он не будет стремиться замечать то, что делают другие, соответственно, в некоторых случаях может выполнять работу вразрез с общегрупповыми интересами.

В разработке теории взаимодействия большую роль сыграли Дж. Хемфилл, К. Джиб, Р. Стогдилл, С. Шартл, С. Эванс и др.

Интересны выводы Д. МакГрегора, который в 1960 г. в книге «Человеческая сторона предприятия»[1] описал предпочитаемые стили лидерства в соответствии с типом ведущих отношений. Первый тип отношений («теория *X*») основан на представлениях, что средний человек не любит трудиться и по возможности избегает работы. Следовательно, менеджмент вынужден прибегать к жестким (тотальный контроль и система наказаний) и мягким (убеждение и поощрение) формам принуждения.

Противоположный тип отношений («теория *Y*») основан на представлениях, что для человека расходовать моральные и физические силы на работу так же естественно, как отдыхать или играть. Это означает, что человека можно стимулировать на труд, если дать ему возможность полностью раскрыться, брать на себя ответственность, ощущать свою значимость для организации. Поэтому основная задача лидера — создать соответствующие условия и стимулировать людей к самостоятельности за счет поощрений.

Таким образом, согласно концепции Д. МакГрегора, в основе поведения организационного лидера могут лежать два противоположных стремления: с одной стороны, это забота о решении деловых проблем, т.е. ориентация на задачу («теория *X*»), а с другой стороны — регуляция деловых взаимоотношений между людьми, или ориентация на последователей («теория *Y*»). Соответственно, лидеры, которые придерживаются в своих взглядах «теории *X*», более склонны выбирать авторитарный стиль лидерства (руководства), основанный на должностном авторитете, выдвижении определенных директив и осуществлении постоянного надзора. Напротив, лидеры, придерживающиеся «теории *Y*», более склонны выбирать демократический стиль, основанный на интеграции, предпочитают привлекать людей к самоуправлению, побуждать их к самостоятельности, при необходимости делегируя им часть полномочий.

И хотя сам Д. МакГрегор утверждал, что в одних ситуациях (например, массовое производство) более годится «теория *X*», а в других (высокопрофессиональная и интеллектуальная сферы) более подходит «теория *Y*», он понимал, что полностью реализовать его теории

[1] *McGregor D.M.* The human side of enterprise. N.Y.: McGraw Hill, 1960.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

на практике невозможно, так как наверняка есть и промежуточный вариант. До своей кончины (до 1964 г.) автор работал над «теорией *Z*», в которой пытался соединить запросы и стремления корпорации и отдельного человека. Его работу продолжил У. Оучи, который в 1981 г. описал особенности японского менеджмента в книге «Методы организации производства: японский и американский подходы»[1].

Также вызывает интерес концепция *кредита доверия Е. Холландера*. Согласно этой концепции, возможности лидера влиять на членов группы во многом определяются тем, насколько последователи осознают его компетентность в значимых ситуациях и насколько его поведение соответствует существующим в группе нормам. Холландер ввел понятие «кредит доверия» (*idiosyncrasy credit*), под которым понимается право лидера на нестандартность поведения, степень которой определяется в соответствии со степенью доверия к нему. Величина кредита доверия может определяться социальным статусом лидера, его компетентностью, соответствием его поведения принятым в данной группе (обществе) моральным ценностям и др. Можно сказать, что величина кредита доверия пропорциональна ожиданиям последователей о результативности действий лидера.

В соответствии с этой концепцией становление лидера можно представить следующим образом. На начальном этапе могут иметь значение внешние факторы восприятия человека. По мере развития взаимодействия решающей становится оценка характера индивида и его личностных черт. В результате совместной деятельности происходит определенное накопление позитивных впечатлений от индивида, имеющего наибольшее количество «заслуг» перед группой. В соответствии с этим он получает от группы кредит, предоставляющий ему возможность при необходимости избирать нестандартное поведение, будучи уверенным, что члены группы впоследствии не применят какие-либо санкции к нему. Лидером становится индивид, имеющий наибольший кредит доверия. В этот кредит заложено право на принятие решений, а в некоторых группах — и на управление и применение санкций. Также он получает определенную свободу, в том числе и возможность отклонения от принятых в группе правил.

Кредит доверия пополняется при правильных (успешных) действиях лидера и растрачивается при ошибочных. Причинами растраты кредита также могут быть бездействие (инертность), работа «на себя», некомпетентность в каком-либо важном вопросе и другие отрицательно воспринимаемые факторы. При полной растрате полученного от группы кредита доверия лидер перестает быть лидером и теряет своих последователей.

---

[1] См. подробнее: *Оучи У.* Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Наука, 1993.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Концепция кредита доверия помогает понять процесс периодического смещения лидеров в группе при смене задач, которые она решает, или изменении ситуации, в которой она находится. По словам Е. Холландера, «тот, кто полностью соответствует ожиданиям группы сегодня, может стать лидером завтра; и наоборот, лидер, который обманывает эти ожидания сегодня, завтра потеряет уважение своих последователей и может быть смещен одним из них»[1].

Развитием поведенческого подхода стала разработка *мотивационных теорий лидерства*, часть из которых рассмотрена ранее. Мотивационные теории во многом основаны на представлении о том, что человеческое существо по своей природе — сложный мотивированный организм, а так как организация состоит из людей, то она, в принципе, всегда управляема. Для этого лидеру необходимо так преобразовать организацию и взаимодействие с сотрудниками, чтобы, с одной стороны, каждому индивиду была обеспечена свобода осуществления его собственных целей и потребностей, а с другой — это вносило вклад в осуществление целей организации. При этом управленческая эффективность современного руководителя во многом зависит не только от его способности разумно использовать различные мотивационные методы, а в первую очередь от его умения вести сотрудников к намеченной цели.

В этом контексте вызывает интерес модель лидерства *«Путь — цель» (Т. Митчелл и Р. Хаус)*[2]. Авторы модели считают, что руководитель может повлиять на эффективность работы сотрудников организации за счет увеличения их личной выгоды, связанной с осуществляемой ими деятельностью.

Кратко модель «Путь — цель» можно представить как следующую последовательность действий лидера: обозначение цели; мотивирование последователей на ее достижение; разъяснение последователям пути к ней; сопровождение и координирование действий последователей на этом пути.

К числу основных задач эффективного руководителя, согласно этой модели, следует отнести разъяснение сотрудникам пути к достижению цели (а соответственно, к их личной выгоде), а также поддержка их на этом пути и устранение возможных помех и препятствий. В рамках данной модели выделяются следующие этапы:

1) разъяснение того, что ожидается от подчиненного и каковы его перспективы в случае достижения цели;

---

[1] *Hollander E.* Emergent Leadership and Social Influence // Leadership and Interpersonal Behavior. N. Y., 1961. P. 45.

[2] *House R.G., Mitchell T.R.* Path-Goal Theory of Leader Effectiveness // Journal of Contemporary Business. N. Y., 1974. № 3.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) объяснение подчиненным, что они должны сделать, чтобы цель была достигнута;

3) актуализация потребностей подчиненных, связанных с достижением цели (которые лидер в состоянии удовлетворить);

4) направление усилий подчиненных на достижение цели, оказание им поддержки и устранение сковывающих помех;

5) удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Таким образом, эффективность деятельности руководителя связывается с его способностью мотивировать сотрудников через прояснение их выгоды и увеличение возможности стимулировать их личную удовлетворенность от получения общего результата. Модель «Путь — цель» и в настоящее время используется в программах развития лидерского потенциала руководителей.

7.4. ЦЕННОСТНЫЙ ПОДХОД

Ценностные теории лидерства получили свое развитие сравнительно недавно (1980–1990). Они явились продолжением мотивационных теорий, а отчасти и их своеобразным противопоставлением. Ценностное лидерство можно рассматривать как особый вид слияния организационного и эмоционального лидерства, развитого до качественно более высокого уровня.

Согласно *ценностной концепции лидерства*, наиболее эффективное управление людьми — это управление через их мировоззрение и ценности. Соответственно, лидером становится тот член группы, который формирует и поддерживает общие ценности группы и обеспечивает приобщение и приверженность этим ценностям других членов группы.

В организации ценностный лидер ориентирован на развитие и поддержание организационных ценностей (организационной культуры), способствующих самореализации и личностному совершенствованию последователей.

В контексте модели потребностей А. Маслоу лидер, имея власть или являясь работодателем, может удовлетворить потребности последователей в существовании (в еде, одежде, крове и т.п.). Он также может способствовать удовлетворению их социальных потребностей (связанных со взаимоотношениями и уважением), создав в группе или организации благоприятные условия для общения и социального взаимодействия. Но лидер не способен удовлетворить потребности последователей более высокого уровня — в саморазвитии и самореализации. Эти потребности человек может удовлетворить только сам. И это не простая задача: порой невозможность ее решения приводит к душевному опустошению людей, достигших высокого уровня

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

материального достатка и способных «оплатить» все нижележащие потребности. Вместе с тем лидер может создавать условия для самореализации последователей и помогать им в этом. Этим ценностное лидерство отличается от классического организационного.

Ценностное лидерство может реализоваться не только на индивидуальном, но и на групповом уровне. Человеку свойственно соотносить себя с группой. И чем успешнее эта группа, тем больше желание ее членов с ней отождествляться. Поэтому в качестве ценностного лидера может выступать индивид, наиболее способствующий формированию и поддержанию групповых норм и ценностей, развитию корпоративности у членов группы, оказывающий помощь последователям в их профессиональном и личностном самосовершенствовании.

Изучение лидерства с точки зрения его взаимосвязи с вопросами ценностей, этики и морали в большей степени явилось предметом философского анализа. В развитие ценностных теорий лидерства существенный вклад внесли Р. Гринлиф, С. Кучмарски и Т. Кучмарски, К. Ходжкинсон, Г. Фейрхольм и др. Рассмотрим для примера одну из них.

Ценностная теория лидерства С. и Т. Кучмарски[1]. Эта теория получила признание в 1990-е гг. и во многом опирается на концепцию «стейкхолдерства»[2]; в ее основе лежит постулат, что люди готовы следовать за человеком, у которого есть чему обучиться (лидерскому поведению, мировоззрению, эффективному взаимодействию с окружающими и т.п.).

Авторы связывают процесс лидерства с возможностью для всех членов группы (организации), а не только для определенного человека, проявить свои лидерские способности и строят свою ценностную модель на основе двух базовых положений.

Первое положение заключается в том, что лидер (как отдельно взятый индивид) оказывает значительное влияние на развитие ценностей и норм отдельных членов и организации в целом. Все, что лидеры делают, говорят, проповедуют, с интересом наблюдается, обсуждается и интерпретируется субъектами организационно-лидерского процесса. От лидерского влияния нельзя уклониться или отбросить его. Оно есть сущность лидера, которую лидеры должны осознавать как факт и правильно использовать для установления соответствующих организационных ценностей.

Второе положение состоит в том, что лидерству, основанному на ценностях, можно (и более того, необходимо) обучаться в процессе

---

1 *Kuczmarski S., Kuczmarski Th*. Values-Based Leadership. Englewood Cliffs, NJ, 1995.

2 В переводе с англ. *stakeholder* — владелец доли капитала, предприятия.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

деятельности. Лидерами не становятся вдруг. Лидерство развивается в результате накопления опыта, причем процесс изучения лидерства и обучения ему — непрекращающийся. Никто не может достичь совершенства и сказать: «Я — идеальный лидер». Ни президент страны, ни директор фирмы, ни руководитель предприятия не должны останавливаться в своем обучении эффективному лидерству. Авторы подчеркивают, что наиболее эффективно освоение лидерства через деятельность и практику взаимодействия индивидов друг с другом. Но для этого межличностные взаимоотношения должны быть достаточно развиты, а организационное окружение — открытым и допускать возможность для личности (не только руководителя, но и его сотрудников) социально расти и развивать в себе лидерские качества.

Идея стейкхолдерства увеличивает сферу лидерства и во многом изменяет сущность «последовательства», превращает двухчленную достаточно жестко субординированную формулу «лидер — последователи» в многочленную, многополярную систему, где стейкхолдеры выступают в качестве активных соучастников лидерского процесса. При этом выделяются три этапа развития процесса «последовательства — лидерства», представляющие модель становления лидерства.

На первом этапе *«лидер — ведомые»* ведомые занимают пассивно-созерцательную, анализирующую позицию. На втором этапе *«лидер — последователи»* последователи играют активную роль, но не равную с лидером. На третьем этапе *«лидер — стейкхолдеры»* стейкхолдеры активно участвуют в лидерском процессе, хотя и не на равных с лидером, вместе с тем это участие формирует соответствующие ценности стейкхолдеров и развивает их лидерские качества.

Авторы теории описывают ряд показателей ценностного лидерства в организации.

Создание позитивных межличностных взаимоотношений. Позитивные взаимоотношения не складываются сами по себе — лидеру необходимо прилагать усилия для их формирования и поддержания. Первым шагом является желание самого лидера вступать в общение и строить взаимоотношения с другими. Второй шаг — готовность лидера выделить для этого личное и служебное время. Третий шаг включает действия лидера по обучению последователей таким взаимоотношениям. В конечном итоге создание позитивных межличностных взаимоотношений в организации способствует более слаженной работе коллектива и благоприятно сказывается на социально-психологическом климате.

Знание личных целей каждого субъекта лидерского процесса. Последователи более охотно берут на себя индивидуальную и коллективную ответственность, если их потребности и желания, как минимум, признаются, а по возможности — удовлетворяются. Поэтому лидеру необходимо знать цели своих последователей, чтобы иметь воз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

можность управлять их мотивацией и соответственно формировать организационные цели.

Формирование чувства принадлежности к социуму. Человеку свойственно соотносить себя с группой. И чем успешнее эта группа, тем больше желания у ее членов с ней отождествляться. Формирование и поддержание лидером групповых норм и ценностей, разделяемых всеми членами, развитие у сотрудников чувства корпоративности способствуют укреплению позиции лидера.

Конструктивное разрешение межсубъектных конфликтов. Конфликт — естественная составляющая социального взаимодействия. Организационный лидер обычно стремится к предотвращению и предупреждению конфликтов. Ценностный лидер при возникновении конфликта может способствовать проявлению его содержания и оказать помощь последователям в конструктивном его разрешении. Таким образом, конфликт может выступать средством (катализатором) развития сотрудников и организации. Волевое вмешательство лидера в разрешение конфликта полезно лишь в критических ситуациях.

Обучение последователей лидерскому поведению и управленческому взаимодействию. Сила лидера во многом основывается на силе и профессионализме его последователей. По мнению авторов теории, ценностный лидер должен способствовать развитию лидерского поведения последователей. При этом наиболее важной стороной в процессе обучения является не лидер-учитель, а последователь-ученик. Лидер лишь помогает обучающемуся в овладении знаниями и мастерством в той мере, в которой ученик готов принять их в настоящее время. Через обучение последователей происходит и развитие самого лидера. При этом обучение лидерским действиям, согласно авторам теории, предполагает три стадии: а) открытие, или узнавание (предварительная стадия): до начала процесса обучения, прежде чем сообщить новую информацию, лидер определяет, что человеку уже известно — программа обучения должна быть релевантной субъекту; б) собственно обучение: новая информация предоставляется обучающемуся адекватно тем методам обучения, которые наиболее соответствуют его уровню; в) применение полученных знаний (этап закрепления): обучающемуся предоставляется возможность использовать новые знания, а лидер получает информацию о том, насколько эффективно прошел процесс обучения.

Поощрение инициативности и разделение ответственности. Предоставление последователям возможности проявлять инициативные действия, что предполагает их готовность принять ответственность за результат, способствует большему развитию деловых и личностных качеств последователей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Формирование команды. Успешность деятельности организации во многом зависит от слаженности работы ее членов. Поэтому обучение сотрудников работе в команде, ориентированной на взаимопомощь и поддержку, является важным показателем ценностного лидерства.

Диалогичность общения. Диалогичность взаимодействия лидера с сотрудниками, его открытость к получению любой достоверной информации способствует формированию у него более точного представления о реальности и трансляции организационно-значимых норм и ценностей.

Таким образом, в ценностной теории С. и Т. Кучмарски лидерство предстает непрекращающимся динамическим процессом, проявляющимся во взаимоотношениях «лидер — последователи», в то время как роль лидера заключается в освоении вышеназванных ценностных принципов, обучении им последователей и профессионально-личностном развитии вместе с ними.

7.5. КОНЦЕПЦИЯ ОБСЛУЖИВАЮЩЕГО ЛИДЕРСТВА

Полезно отдельно рассмотреть концепцию обслуживающего лидерства, которая также получила широкое развитие в последние десятилетия. Считается, что само понятие «обслуживающее лидерство» (*servant leadership*)[1] было введено в научный и практический оборот Р. Гринлифом, написавшим множество работ, развивающих эту концепцию, в том числе одноименную рассматриваемому термину работу. Также развитие концепции обслуживающего лидерства прослеживается в работах К. Бланшара, который ее называет «лидерство-служение».

Обычно понятия «слуга» и «лидер» воспринимаются как противоположные по своему значению. Между тем эти понятия и обозначаемые ими феномены, взятые вместе, породили концепцию обслуживающего лидерства, которая довольно активно развивается и внедряется в некоторых социальных институтах США. В основе этой концепции лежит идея, что по-настоящему великим лидером является тот, кто помогает («служит») другим людям, и именно этот факт определяет его величие.

Никто и никогда не стал лидером за то, что он получил. Лидером человек становится за то, что он дал другим. Действительно лидерские качества проявляются в том человеке, который ориентирован на оказание помощи и поддержки другим людям, в том числе в их индивидуальном и профессиональном росте. Последнее осуществляется в организации через формирование команды единомышленников и делегирование лидерских и профессиональных полномочий,

[1] *Greenleaf R.* Servant Leadership. Indianapolis, 1991.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

создание условий личной вовлеченности последователей в процесс деятельности и принятия решений, обеспечение благоприятного психологического климата в организации, а также этического и заботливого поведения самого лидера.

Таким образом, обслуживающим лидером может считаться тот, кто создает условия для удовлетворения потребностей своих последователей в профессиональной и личностной самореализации. Показателями эффективности обслуживающего лидерства являются: индивидуальный профессиональный рост и развитие личностей последователей, свободные, независимые действия с их стороны и возникновение у них желания поддерживать других, формирование самообслуживающего и самоподдерживающего профессионального сообщества.

Во введении коллективной монографии «Рефлексия на лидерство» автор приводит ряд общих характеристик обслуживающего лидера[1]:

- *способность внимательно слушать и понимать собеседника*. Традиционно лидеров ценят за их коммуникационные способности и умение принимать решения. Обслуживающий лидер должен, не пренебрегая названными характеристиками, научиться выслушивать других и вникать в их проблемы;
- *чувство эмпатии*. Обслуживающему лидеру необходимо понимать внутренний мир других, их уникальность и непохожесть;
- *предоставление другим помощи в разрешении эмоциональных проблем*. Оказание такой помощи — довольно тонкое, сложное и деликатное дело, предполагающее большую индивидуальную работу. Но благодаря контакту лидер и конкретный член организации могут найти выход из любой ситуации;
- *стремление к саморазвитию и совершенствованию*. Знания о мире вообще, конкретные организационно-управленческие и профессиональные знания, а также знания о самом себе придают силу обслуживающему лидеру. Настоящий лидер нацелен на получение новых знаний. Обладая разносторонним знанием, он отчетливо видит проблемы организационной этики и ценностей, что дает возможность рассматривать одну и ту же ситуацию с разных позиций;
- *использование методов убеждения*. Еще одной характеристикой обслуживающего лидерства является опора не на авторитет, а на убеждение, особенно в вопросах принятия организационных решений. Обслуживающий лидер не принуждает, а методом убеждения приводит других к согласию. Эта характеристика дает возможность понять основное различие между традиционной авторитарной моделью лидерства и обслуживающим лидерством. Обслуживающий лидер эффективен в создании консенсуса в группе;

[1] Reflections on Leadership. How Robert K. Greanleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers. Indianapolis, 1995. P. 4–7.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *способность к концептуальному мышлению и видению будущего*. Способность видения будущего позволяет выйти за пределы повседневной реальности и вместе с тем найти равновесие между концептуализацией и решением каждодневных проблем;
- *управление через удовлетворение потребностей других людей*. Обслуживающее лидерство прежде всего привержено обслуживанию потребностей членов организации. Поэтому для лидера более приемлемы методы мотивации и поощрения последователей, а не их контроля и наказания;
- *создание условий для постоянного роста людей*. Обслуживающие лидеры поддерживают веру в то, что каждый человек ценен и вносит свой реальный вклад в организационную деятельность. Поэтому лидеры поощряют личный, профессиональный и духовный рост каждого сотрудника в организации, способствуют ему. На практике это может означать конкретную помощь в личностном и профессиональном развитии, выражении интереса к идеям и предложениям последователей, их поощрение и активную помощь в продвижении по карьерной лестнице;
- *формирование эффективно работающего сообщества*. Организации и социальные институты оказывают огромное влияние на многие аспекты жизни людей и имеют большое значение для самореализации каждого индивида. Обслуживающий лидер старается создать сообщество единомышленников из числа тех, кто трудится в организации.

Разумеется, эти характеристики не исчерпывают концепции обслуживающего лидерства полностью, но все же дают о ней общее представление. Здесь уместно отметить, что многие идеи Р. Гринлифа опираются на христианскую этику, соответственно, в его теории и деятельности прослеживается некоторая миссионерская направленность. В настоящее время в США создан Центр обслуживающего лидерства, который издает и распространяет идеи Р. Гринлифа, проводит тренинги и семинары по обслуживающему лидерству. Работы этого автора оказали значительное влияние на развитие теории менеджмента в США.

В заключение полезно еще раз отметить основные гипотезы, на которые опираются различные подходы к исследованию лидерства.

Ведущая гипотеза, лежащая в основе *концепции черт лидерства*, заключалась в предположении, что выдающиеся люди лидируют благодаря тому, что от рождения наделены чертами, отличающими их от других индивидов. Соответственно, для того чтобы понять, почему одни люди становятся лидерами, а другие — нет, необходимо изучать черты (качества) лидеров.

Сторонники *ситуационных теорий* подчеркивали относительность лидерских черт. Согласно ситуационной концепции лидерства, раз-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ные обстоятельства могут «требовать» качественно разных лидеров. Поэтому в определенных ситуациях групповой жизни в качестве лидеров проявляются члены группы, обладающие наиболее востребованными в этой группе качествами. Соответственно, для того чтобы понять природу лидерства, необходимо изучать ситуации, в которых происходит становление тех или иных лидеров.

Сторонники *поведенческого подхода* к исследованию лидерства придерживались взглядов, что последователи могут замечать только поведение и поступки человека и лишь на этой основе признают или не признают этого человека в качестве лидера. Поэтому для того чтобы понять природу образования феномена лидерства, необходимо изучать внешне проявленное поведение лидера.

Согласно *ценностной концепции лидерства* наиболее эффективное управление людьми — это управление через их мировоззрение и ценности. Соответственно, лидером становится тот член группы, который формирует и поддерживает общие ценности группы и обеспечивает приобщение к этим ценностям и приверженность им других членов группы.

В настоящее время перед исследователями все более остро встает проблема осмысления и интеграции подходов и результатов многочисленных исследований феномена лидерства в целостную картину. Не вызывает сомнений, что становление человека в качестве лидера во многом обусловлено наличием у него наиболее востребованных группой качеств. Однако при этом различные люди лидируют поразному — в соответствии с их индивидуальными особенностями и предпочтениями. Можно признать и тот факт, что лидерство отчасти обусловлено условиями, в которых оно реализуется. В различных ситуациях групповой и профессиональной деятельности будут востребованы далеко не одни и те же лидерские качества и поступки лидера. Влияние ситуационных факторов порой оказывается решающим, что находит свое отражение в утрате лидерской позиции при перемещении лидера в другую группу. Можно согласиться и с тем, что сам процесс лидерства формируется в процессе взаимодействия лидера и группы. Безусловно, на него оказывают влияние взаимные восприятия и ожидания лидера и группы в отношении друг друга. Следовательно, на практике полезнее не противопоставлять различные подходы и теории лидерства, а рассматривать опыт и результаты, полученные в процессе их разработки, в совокупности.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему теория черт оказалась несостоятельной?
2. Раскройте суть ситуационной концепции лидерства.
3. В чем суть концепции «кредита доверия» Е. Холландера?
4. Как вы понимаете концепцию обслуживающего лидерства Р. Гринлифа?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 8
СТИЛИ РУКОВОДСТВА (ЛИДЕРСТВА)

Стили руководства (лидерства) в основном разрабатывались в рамках поведенческого подхода к исследованию организационного лидерства. Однако некоторые из интересных стилевых описаний сделаны в рамках других подходов.

Далее мы не будем различать стили лидерства и стили руководства. Тем более что в большинстве западных исследований стилей лидерства в качестве организационного лидера рассматривались первые руководители эффективных организаций, а под стилем лидерства анализировались особенности их взаимодействия с сотрудниками, что, по сути, с формальной точки зрения является руководством.

8.1. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА К. ЛЕВИНА

Большое влияние на развитие современных представлений о стилях руководства оказали исследования К. Левина, выполненные им совместно с его исследовательской командой в конце 1930-х — начале 1940-х гг. В результате были описаны три «классических» стиля руководства: демократический, авторитарный и либеральный. Краткая характеристика этих стилей приведена в табл. 5.

Таблица 5

Общие характеристики авторитарного, демократического и либерального стилей руководства

Параметры	*Стили*		
	Авторитарный	*Демократический*	*Либеральный*
Сосредоточение власти	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках руководителя	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у руководителя	Снятие руководителем с себя ответственности и условное «отречение» от власти в пользу группы
Основное направление коммуникации	Коммуникация осуществляется преимущественно сверху вниз	Коммуникация активно осуществляется в двух направлениях	Коммуникация, в основном, строится на «горизонтальной» основе
Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
Степень регламентации действий подчиненных	Высокая	Средняя	Низкая

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 5

Параметры	*Стили*		
	Авторитарный	*Демократический*	*Либеральный*
Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение по делу, если подчиненные не обращаются к нему
Преимущественный характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Главный акцент в регуляции поведения основывается на взысканиях	Главный акцент в регуляции поведения основывается на поощрениях	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
Контроль руководителя за деятельностью подчиненных	Повышенный	Средний	Отсутствует. Функции контроля переданы группе

В процессе исследований К. Левин обнаружил, что *авторитарное руководство* приводит, с одной стороны, к выполнению сотрудниками большего объема работы, чем демократичное, а с другой стороны — к снижению эффективности процессов саморегуляции группой своей деятельности, актуализации у подчиненных позиции ожидания указаний, снижению уровня группового мышления и оригинальности решений, повышению напряженности в коллективе.

При *либеральном руководстве*, по сравнению с демократическим стилем, в производственной сфере уменьшается общая производительность и ухудшается качество продукции. При этом участники экспериментов отдавали явное предпочтение демократическому стилю.

Однако результаты проведенных в последующем многочисленных исследований не позволяют однозначно определить предпочтительность того или иного стиля руководства. В настоящее время достоверно установлено, что эффективность того или иного стиля руководства во многом предопределяется спецификой деятельности, особенностями выполняемых задач, а также социально-психологическими характеристиками коллектива. В частности, проведенные в США исследования М. Мескон и др.[1] показали, что *демократический стиль* не всегда бывает наиболее продуктивным. Было установлено, что работники таких профессий, как полицейские, пожарные, административный персонал и т.п., сами отдают предпочтение авторитарному руководству с четкой постановкой задач и прописыванием инструкций, которые они могли бы использовать в своей деятельности.

[1] *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2007.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ограничением модели стилей руководства К. Левина является то, что на практике не так часто встречаются так называемые «чистые» стили, более часты смешанные. Позже А.Л. Журавлев расширил классификацию стилей К. Левина, добавив к трем основным стилям — директивному, коллегиальному (демократическому) и пассивному (либеральному) — дополнительные промежуточные стили: директивно-коллегиальный, директивно-пассивный, коллегиально-пассивный, а также смешанный стиль.

Модель стилей лидерства А.Л. Журавлева легла в основу ряда отечественных исследований, в результате которых было выявлено, что стилевые особенности эффективного руководства могут претерпевать значительные изменения в зависимости от условий профессиональной деятельности, специфики решаемых задач и социально-психологических характеристик коллектива. Исследователями описаны следующие эмпирически установленные взаимосвязи эффективности стиля руководства и ситуационных факторов[1]:

- в напряженных, сложных, нестереотипных ситуациях чаще встречается и оказывается более эффективным авторитарный стиль руководства;
- в случае когда эффективность деятельности организации во многом зависит от творческой активности людей, а в управлении значительное место отводится работе с людьми, наиболее эффективными оказываются смешанные стили, характеризующиеся рациональной совокупностью директивного, коллегиального и пассивного компонентов;
- если же деятельность руководителя связана в основном со структурами организации, то более эффективны так называемые «чистые» стили руководства (с явным доминированием одного из компонентов: директивного, коллегиального или пассивного);
- при руководстве деятельностью группы с низким уровнем социально-психологического развития, а также при низкой квалификации работников в качестве наиболее эффективного оказывается авторитарный стиль руководства;
- при высокой квалификации подчиненных и (или) высоком уровне социально-психологического развития коллектива наиболее эффективным оказывается коллегиальный стиль руководства;
- при руководстве группами, работающими в условиях длительной социальной изоляции (например, на основе вахтенного метода и т.п.), отмечается большая продуктивность коллегиального стиля в решении как социально-бытовых и социально-производственных, так и чисто производственных вопросов.

[1] Психология совместной жизнедеятельности малых групп и организаций / Отв. ред. А.Л. Журавлев, Е.В. Шорохова. М.: Социум, Институт психологии РАН, 2001. С. 153–154.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

8.2. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА Р. БЛЕЙКА И ДЖ. МОУТОН

Р. Блейк и Дж. Моутон[1] описали двумерную модель руководства, названную ими «управленческая решетка». В рамках этой модели авторами описаны четыре стиля руководства (управления). Модель управленческой решетки (рис. 8.1) основывается на том, что деятельность руководителя предполагает комбинирование двух фундаментальных составляющих: внимание к производству и внимание к людям.

Понятие «*внимание к производству*» авторы трактуют в самом широком смысле. Термин «производство» относится к ведущей деятельности коллектива, которая может оцениваться по объему продаж, качеству предоставляемого оборудования, количеству выдвинутых исследовательских идей или оформленных счетов и т.п.

Понятие «*внимание к людям*» включает в себя поддержание доброжелательного социально-психологического климата в коллективе, привлечение персонала к принятию решений, справедливость в поощрении и оплате труда и т.п.



Рис. 8.1. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон

[1] *Блейк Р.Р., Моутон Д.С.* Научные методы управления. Киев, 1990.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Р. Блейк и Дж. Моутон утверждают, что в деятельности каждого руководителя обе эти фундаментальные составляющие будут проявляться в различной степени. Соответственно, обозначающие их позиции на решетке характеризуют типичные модели лидерского поведения.

Стиль 1.1 получил название «*Минимальное управление*». В данном случае руководителем уделяется минимальное внимание и производству, и людям. Такое управление может быть оправдано в условиях самоорганизующегося коллектива или деятельности профессиональной управленческой команды, не требующей вмешательства руководителя.

Стиль 1.9 авторы обозначили как «*Управление сельским клубом*». Он ориентирован исключительно на человеческие отношения. В этом варианте людей не принуждают работать, а поощряют и поддерживают. Ключевые понятия здесь — «вместе» и «неформальное общение».

Этот стиль может быть оправдан, когда решение производственных задач напрямую зависит от результата творческого человеческого общения. В условиях «конвейерного» производства стиль 1.9 ведет к увеличению затрат и понижению конкурентоспособности.

Стиль 9.1 — «*Управление на основе задачи*». В этом случае руководитель полностью сфокусирован на производстве и, по сути, является требовательным надсмотрщиком, который следит, чтобы планы выполнялись и люди делали только то, что им приказано. Все сбои в производстве рассматриваются как результат ошибки какого-то сотрудника, который должен быть найден и наказан.

Как отмечают Р. Блейк и Дж. Моутон, стиль 9.1 позволяет достичь высокой производительности, но на короткое время. Он обладает рядом недостатков: вся творческая энергия сотрудников направлена на разрушение системы, а не на ее улучшение; несогласие игнорируется и подавляется, а не устраняется разрешением проблемы; подчиненные делают то, что требуется, и не больше; их поведение часто выглядит индифферентным и апатичным. Существование такой системы не может быть длительным без жесткой регламентации ее деятельности, в связи с этим зачастую сопровождается большой текучестью кадров.

Стиль 5.5 — «*Управление организацией людей*». Это промежуточный стиль, позволяющий добиться приемлемой производительности, предоставляя достаточно возможностей для подержания приемлемых человеческих взаимоотношений. Задача достижения полного успеха по обоим критериям слишком сложна. Такие лидеры следуют стандарту умеренного применения «кнута» и «пряника», справедливому, но твердому. Они уверены в том, что их подчиненные способны достичь поставленных целей.

Этот стиль приводит к достижению компромисса, к сбалансированному, но не всегда к наилучшему решению.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Стиль 9.9 «*Управление группой*» предполагает высокое внимание и к производству, и к людям. В этом случае руководитель в группе «направлен» на интеграцию людей вокруг производства, он связывает человеческие отношения с решаемой задачей.

В отличие от стиля 5.5 стиль 9.9 пытается обнаружить лучшие и наиболее эффективные решения и ориентирован на достижение наиболее высокой производительности, в которую все участники вносили бы максимальный вклад и испытывали бы чувство удовлетворения от результатов деятельности. Использование этого стиля предполагает, что сотрудники ориентированы на работу и не нуждаются в особом контроле со стороны руководства. Основная функция руководителя состоит в том, чтобы обеспечить хорошую координацию деятельности сотрудников: она должна планироваться и организовываться теми, кто взял за это на себя ответственность. При этом цели должны быть всем ясны и реальны.

Р. Блейк и Дж. Моутон отмечают, что менеджеры в реальной деятельности часто колеблются между стилями 1.9 и 9.1. Они могут «затягивать гайки» для увеличения отдачи (стиль 9.1), а когда отношения между людьми начинают резко ухудшаться, маятник возвращается в положение 1.9.

Согласно оценке Р. Блейка и Дж. Моутон, наилучшим является стиль 9.9, так как он обеспечивает долговременное развитие и доверительные отношения. Соответственно, согласно авторам, руководитель, чьи подчиненные ожидают или хотят работать под руководством в стиле 9.1 или 1.9, должен обучить их работать так, чтобы они понимали и принимали стиль 9.9.

8.3. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА П. ХЕРСИ И К. БЛАНШАРА

П. Херси и К. Бланшар рассматривают четыре специфических лидерских стиля руководителя, связывая их эффективность с уровнем зрелости членов группы. При этом под зрелостью понимается способность и желание членов группы нести ответственность за свое поведение.

Авторы выделяют два основных компонента зрелости[1]:

1) *профессиональная зрелость* охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний;

[1] *Hersey P., Blanchard K.* So You Want to Know Your Leadership Style? // Training and Development Journal. 1974. Febr. P. 1–15.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) *мотивационная зрелость* обусловлена мотивацией и психологической готовностью к выполнению своей работы. Людям, зрелым психологически, не требуется внешняя стимуляция и поощрение, они мотивированы внутренне.

В соответствии с ними авторы характеризуют четыре уровня зрелости сотрудников:

- члены группы не способны и не хотят нести ответственность за свою работу, у них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах;
- члены группы не способны выполнить порученную работу, но хотят это сделать, у них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки;
- члены группы способны, но не хотят выполнять работу;
- члены группы и способны, и хотят выполнять порученную работу.

На этой основе авторы описали четыре соответствующих стиля (табл. 6).

Таблица 6

Соответствие стиля руководства уровням зрелости сотрудников в модели П. Херси и К. Бланшара

Уровень зрелости сотрудников	*Не способны и не хотят*	*Не способны, но хотят*	*Способны, но не хотят*	*Способны и хотят*
Стиль лидерства	Указывающий стиль	Обучающий стиль	Поддерживающий стиль	Делегирующий стиль

1. *Указывающий (предписывающий) стиль* эффективен в ситуации, когда члены группы не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. В этом случае лидер ориентирован и на задачу, и на людей, он определяет роли подчиненных, указывает им, что, как и когда сделать, мотивирует и контролирует их.
2. *Обучающий (убеждающий)* эффективен в ситуации, когда члены группы не способны, но хотят выполнять порученную работу. В этом случае лидер реализует обучающее и координирующее поведение. При этом он максимально ориентирован на задачу, выполнению которой он обучает этих людей.
3. *Поддерживающий (участвующий)* эффективен в ситуации, когда члены группы способны, но не хотят выполнять работу. В этом случае у подчиненных есть необходимые знания, навыки и квалификация, но снижена мотивация к деятельности. Соответственно, лидер более ориентирован на людей, а его стиль основан на вовлечении их в общую деятельность и побуждение к принятию решений.
4. *Делегирующий стиль* эффективен в ситуации, когда члены группы и способны, и хотят выполнять порученную работу. В этом случае

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

лидер осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных, поощряя их инициативу и делегируя им полномочия по принятию решений, координации и самоконтролю деятельности.

Тем самым в ситуационной модели П. Херси и К. Бланшара стиль руководства зависит от таких ситуационных переменных, как профессиональная и мотивационная зрелость членов группы.

В дальнейшем К. Бланшар пересмотрел данную модель и внес в нее ряд уточнений и дополнений применительно к различным ситуациям управленческой деятельности, в том числе стадиям формирования профессиональной команды. Новую модель автор назвал «Модель ситуационного лидерства II». Эта модель подробно представлена в главе «Формирование и управление профессиональной командой».

В заключение полезно еще раз отметить, что не существует абсолютно эффективных или абсолютно неэффективных стилей лидерства. Существуют стили лидерства, эффективные в одних ситуациях и неэффективные в других. Поэтому лидеру необходимо владеть различными стилями и разумно их использовать в соответствии с управленческой ситуацией, важными компонентами которой являются уровень развития и особенности коллектива, характер решаемой задачи и сроки ее исполнения.

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите характеристики авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.
2. Охарактеризуйте ситуационные преимущества и недостатки различных стилей руководства, описанных К. Левиным.
3. Опишите стилевые характеристики двумерной модели руководства Р. Блейка и Дж. Моутона.
4. Какие стили описаны в модели П. Херси и К. Бланшара и как они взаимосвязаны с уровнем зрелости членов группы?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел IV
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС РУКОВОДИТЕЛЯ

- *Понятие, структура и содержание организационной культуры.*
- *Задачи, функции и типы организационной культуры.*
- *Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.*

ГЛАВА 9
ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

9.1. ПОНЯТИЕ И СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Несмотря на то что в нашей стране термин «организационная культура» стал активно использоваться сравнительно недавно (1970–1980 гг.), в последние десятилетия к ее изучению привлечено внимание многих исследователей и практиков. Это связано с тем, что установлена взаимосвязь между организационной культурой и эффективностью труда сотрудников организации.

Организационная культура, так же как и общественная, выполняет две важные социальные функции: 1) аккумуляция, хранение и передача образцов человеческих отношений, поведения и опыта; 2) сплочение людей. Никакой коллектив, численность которого превышает несколько десятков человек, а тем более группы из тысяч людей, не может сплотиться и устойчиво функционировать лишь на основе взаимных симпатий ее членов. Для этого люди слишком различны, а чувства симпатии изменчивы и неустойчивы. Чтобы сплотить большую социальную группу, нужны более ясные и устойчивые основы, которые могут объединять людей в организованную общность. Этой основой является общая культура, которая в совокупности с имеющимися в ней нормами, традициями и ритуалами помогает управлять как сотрудниками отдельной организации, так и целой нацией.

В свое время человечество отказалось от рабовладения и выработало более прогрессивные методы управления, и это не случайно. Управление мечом и плеткой — дело необычайно затратное, потому

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

что чрезмерное насилие порождает ответное насилие и приходится прилагать большие усилия для стабилизации отношений в обществе. Гораздо менее затратными, но более надежными, показали себя методы управления обществом через формирование соответствующего мировоззрения, ценностей и убеждений людей, следствием которых и является соблюдение ими заданных норм поведения. Не случайно появились заповеди Моисея и библейские заветы. Ведь именно культура (религиозная, национальная, профессиональная, организационная) определяет поведение человека в отсутствие четких законных или должностных предписаний того, как следует поступать в тех или иных ситуациях. Грамотно поставленная управленческая и идеологическая работа обеспечивает возможность добиваться соблюдения необходимых норм поведения людей даже при полном отсутствии прямых распоряжений. В идеале эффект может приближаться к недостижимому — действий по управлению нет, но функции управления выполняются. Это обусловливает особый интерес менеджмента к управляемому формированию и поддержанию соответствующей организационной культуры.

В настоящее время исследованиями предлагаются различные определения организационной и корпоративной культур. При этом в одних случаях эти понятия представляются как синонимы, а в других — противопоставляются.

Так, Т.Ю. Базаров различает эти понятия, представляя под организационной культурой интегральную характеристику организации (систему управления, образцы поведения, способы оценки результатов деятельности и т.п.), данную в языке определенной типологии, а под корпоративной культурой — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых большинством сотрудников организации (миссия, видение, ценности, нормы и т.п.), случайно сформированных, позаимствованных или достигнутых каким-либо иным путем и достаточно эффективно послуживших организации, чтобы быть признанными и достойными для передачи новым поколениям членов организации[1].

Далее мы не будем разделять эти понятия и под термином «организационная культура» будем понимать следующее:

> **Организационная культура** — *это совокупность коллективных базовых представлений, групповых норм и ценностей, определяющих особенности поведения и взаимодействия сотрудников организации в различных видах деятельности, а также функционирующей в ней системы управления.*

[1] См.: *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура. Именно организационная культура во многом отвечает на вопрос: «Как мы себя ведем?» Она регламентирует поведение в отношении клиентов, коллег, руководителей, партнеров и других людей или явлений. При этом организационная культура — важный управленческий ресурс менеджмента, а именно:

при отсутствии прямых инструкций именно организационная культура определяет особенности поведения и взаимодействия людей, в значительной мере влияя на ход выполнения работы.

Смысл и предназначение сильной, сознательно сформированной организационной культуры заключаются в обеспечении достижения организационных целей наиболее эффективным и социально приемлемым способом. Организационная культура объединяет в себе социальную, национальную, профессиональную, правовую, управленческую и другие виды субкультур.

Яркий пример использования организационной культуры в практике управления — профессии с жестко регламентированной деятельностью. Воинские ритуалы отдания чести и субординационного взаимодействия, построений, прохождения строем, почитания знамени и т.п. направлены на формирование общего чувства профессиональной сопринадлежности, согласованности действий и готовности к выполнению должностных обязанностей в любых условиях.

В последнее время в коммерческих, производственных и социальных организациях активно поддерживаются такие ранее забытые формы, как ношение форменной одежды с отражением символики и корпоративных знаков, организационные ритуалы, торжественное чествование передовиков, вручение почетных грамот, ведение наглядной агитации (стенды, Книги почета) и т.п. Формирование и поддержание позитивной, здоровой организационной культуры используются в управленческих целях как эффективный инструмент, позволяющий сплотить персонал организации, мобилизовать их на достижение общих целей, стимулировать инициативу, обеспечивать лояльность и взаимопонимание между сотрудниками. Чувство сопринадлежности людей к социально-профессиональной группе с соответствующими идеалами, ценностями, нормами и правилами повышает их мотивацию, общую управляемость и, соответственно, эффективность совместной жизнедеятельности как коллективов, так и отдельных ее членов.

Структура организационной культуры. В структуре организационной культуры выделяются три основных уровня: 1) внешний (поверхностный); 2) внутренний (подповерхностный); 3) глубинный.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. *Внешний (поверхностный) уровень — видимые артефакты организационной культуры*. Это видимая часть организационной культуры, включающая в себя такие конкретные наблюдаемые артефакты, как символика, архитектура зданий, планировка и оформление помещений, действия людей (ритуалы, церемонии, взаимоотношения и т.д.), особенности структурирования времени и т.п. На этом уровне артефакты организационной культуры легко обнаружить, но их непросто интерпретировать без анализа содержания ее внутреннего и глубинного уровней.
2. *Внутренний (подповерхностный) уровень — провозглашаемые в организации и принимаемые сотрудниками общие ценности, убеждения и нормы поведения*. Все внешне наблюдаемые проявления организационной культуры — отражение и проявление общепринятых в организации норм, убеждений, ценностей и верований. Процесс формирования последних достаточно сложен, требует времени и во многом связан с лидерскими позициями формальных и неформальных лидеров, а также с основополагающими культурными представлениями.
3. *Глубинный уровень — основополагающие культурные представления*. К ним относятся традиционные, национальные, культурно-исторические и религиозные основы и предпосылки организационной культуры, включающие в себя базовые основополагающие представления о характере окружающего мира, человеческой природы, человеческих взаимоотношений и другие проявления менталитета. Эти во многом неосознаваемые представления (часто принимаемые как естественные, само собой разумеющиеся) оказывают существенное влияние на общий характер организационной культуры. Человек может не осознавать нормы и традиции национальной культуры, в которой он живет, хотя и придерживается их. Но он сразу замечает их изменение, если оказывается в другой национальной культуре.

Влияние основополагающих культурных представлений наиболее заметно при сравнении организационных культур в странах, имеющих различные культурно-исторические традиции. Например, организационные культуры многих японских предприятий существенно отличаются от организационных культур предприятий в странах с мусульманской или буддистской культурно-исторической традицией.

9.2. ИНДИКАТОРЫ И КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура — это системное образование, имеющее сложную структуру, элементы которой находятся во взаимодействии, дополняют и уравновешивают друг друга. Сформировать общее впечатление о содержании организационной культуры в конкретной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

организации, понять и описать ее можно при помощи системного анализа ее компонентов: внешних артефактов, провозглашаемых сотрудниками ценностей, убеждений и других характеристик культуры. Все компоненты организационной культуры можно разделить на две основные категории: 1) внешние индикаторы (артефакты); 2) внутренние компоненты. Такое разделение достаточно условно, поскольку многие внутренние содержательные компоненты организационной культуры проявляются и на внешнем уровне.

Внешние индикаторы организационной культуры — это то, что открыто, т.е. проявлено вовне и не требует для наблюдения использования специальных средств, например психодиагностических. Внешние индикаторы представляют собой отражение сущности организационной культуры и в то же время сами поддерживают ее. К ним относятся:

- символика организации;
- внешний вид и одежда сотрудников;
- структурирование пространства и оформление помещений;
- особенности структурирования времени;
- язык и общение сотрудников;
- внешне проявленные традиции и ритуалы.

Символика организации. К символике относятся логотипы, значки, фирменные бланки, монументы, знамена и т.п. По наличию этих знаков можно сделать предположение о том, что организация претендует на наличие в ней организационной культуры. Обычно в логотипах и знаках отражается специфика или основная миссия организации.

Внешний вид и одежда сотрудников. Сюда относится разнообразие стилей одежды, униформ и т.п. В одних компаниях принято придерживаться строгого, делового стиля. В других может быть приемлема более демократичная и удобная одежда, демонстративно не подчеркивающая роскошь. Наиболее выраженным признаком является наличие специальной форменной одежды сотрудников. Так, военная форма, кадетская форма, синие костюмы воспитанниц Мариинских гимназий (а в прошлом и пионерская форма) подчеркивают принадлежность ее носителей к определенным сообществам со своими культурами.

Структурирование пространства и оформление помещений. Организационная культура проявляется в конфигурации, дизайне и оформлении помещений. Информативными могут быть размеры комнат, цвет стен, наличие картин, портретов и т.п. При этом решающее значение имеет не просто наличие, а в первую очередь содержание этих картин и портретов. Так, наличие портрета президента может подчеркивать декларацию приверженности законности и власти. Если кабинеты руководителей просторные, а помещения для работы сотрудников тесные, то можно предположить, что в этой организации

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

в большей степени ценится статус. О характере общей организационной культуры можно судить и по оформлению и порядку в помещениях общего пользования: холлах, коридорах и туалетах. Общая чистота, наличие в холлах и коридорах стульев и кресел отражают положительное отношение как к посетителям (клиентам), так и к сотрудникам организации. Если какая-либо мебель за пределами рабочих кабинетов вообще отсутствует, то это может быть признаком выраженной ориентации организационной культуры на задачу, а не на людей. В свою очередь, чистота в туалетах является отражением отношения самих сотрудников к этой организации.

Особенности структурирования времени. Время может восприниматься как важнейший ресурс организации или быть вторичным по отношению к результатам деятельности. В каждой организации оно структурировано по-своему. В некоторых организациях — нормированный по времени рабочий день, например с 8 до 17 часов, а в других — ненормированный, например, до последнего посетителя или пока есть работа. На психологическом уровне это означает, что некоторые организации заранее четко обозначают временные границы своего влияния на сотрудников, а за его пределами позволяют им самим распоряжаться своим личным временем и структурировать его. Другие претендуют на распространение влияния организации на все личное время сотрудников.

Также особенности структурирования времени в организации хорошо заметны при наблюдении за соответствием времени назначаемого и реального. Например, если совещание или другое мероприятие назначено на определенное время, то когда оно начинается на самом деле? Приходят ли на него все в одно и то же время, либо регулярно кто-то опаздывает, и как реагируют на опоздание руководитель и другие сотрудники? Ответы на эти вопросы очень показательны и значение имеет не просто трудовая дисциплина.

Интересно такое наблюдение: если руководитель регулярно опаздывает, то через какое-то время те сотрудники, которые чувствуют себя уверенно и имеют определенные притязания на лидерский статус, тоже начинают подходить чуть позже назначенного времени, но, конечно же, раньше руководителя. Так как нормы в организации задает первое лицо, то в этом случае привилегия опоздания становится показателем уверенности, статуса и власти в организации. Однако если опоздание связано только с конкретным мероприятием, то оно может являться показателем отношения именно к этому мероприятию[1].

[1] См.: *Иванов М.А., Шустерман Д.М.* Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Язык и общение сотрудников. Язык и общение отражают стилевые особенности обмена устной и письменной информацией и взаимодействия сотрудников как друг с другом, так и с партнерами, клиентами и конкурентами. Например, в одних организациях любят употреблять профессиональный сленг, в других язык уснащают иностранными словами, а где-то говорят с употреблением «крепких» старорусских оборотов.

Также важным признаком может быть реакция сотрудников на присутствие постороннего. Например, в одних организациях визитера приветствуют с порога, открывая ему дверь и приглашая войти. Внутри его сразу «подхватывает» сотрудник, спрашивая, не нужна ли ему какая-либо помощь. В других организациях постороннего могут вообще не замечать, а при непосредственной встрече в коридоре смотреть как бы сквозь него.

Традиции и ритуалы. Традиции — это определенный порядок поведения и взаимодействия в организации, сложившийся в процессе ее становления и соответствующий, по мнению членов организации, ее наследию. В организационной культуре традиции выполняют следующие функции: *нормообразующую* — формируют стандарты последовательности действий, которых придерживаются члены организации в процессе взаимодействия; *регулятивную* — регулируют отношения и связи внутри организации; *сохранно-консервативную* — сохраняют позитивный опыт организации и препятствуют бездумным нововведениям.

Под ритуалами подразумеваются повторяющиеся действия, процедуры, имеющие символическое значение. Прикладной смысл ритуала в том, что он на сознательном и бессознательном уровнях оказывает определенное эмоциональное воздействие на сотрудников, создавая у них ощущение единства. Например, очень важен ритуал инициации новичков, так как он не просто демонстрирует отношение в организации к новичкам (будь то новый сотрудник или сотрудник, достигший определенного профессионального уровня), а приобщает их к соответствующей организационной культуре. Это своеобразный образец (титул), которому новички должны соответствовать и который задает их отношение к организации в виде обязательств.

В организациях, лидеры которых осознанно используют ритуалы в управлении, ритуальные процедуры специально разрабатываются и совершенствуются. Так, ритуальный характер могут приобретать совещания, вызовы «на ковер», доверительные беседы с первым лицом, процедура приема нового сотрудника и т.п. В силовых структурах активно используются ритуалы приветствия, присяги, построения, возложения венков павшим сотрудникам и т.п.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для того чтобы понять смысл любого ритуала, необходимо обратиться к истории его возникновения. История позволяет понять, почему он именно такой, что означает каждое составляющее его действие.

Внутренние компоненты организационной культуры. В отличие от внешних индикаторов, которые открыты для стороннего наблюдателя и их можно заметить, просто побродив по коридорам организации и послушав разговоры, внутренние компоненты организационной культуры находятся на более глубинных уровнях, и необходимо приложить целенаправленные познавательные усилия, чтобы их идентифицировать. К ним относятся:

- представления сотрудников о миссии организации;
- организационные ценности;
- правила и нормы;
- структура и культура управления;
- система служебной коммуникации;
- система поощрения и санкций в организации.

Миссия организации включает в себя представления сотрудников о предназначении организации, основных целях существования и связанных с ними философских положениях, идеях и кредо, определяющих общий корпоративно-психологический настрой (дух) сотрудников. При этом значение имеет именно субъективное представление сотрудников о миссии организации (т.е. принимаемое ими значение), а не просто декларируемое в лозунгах.

Миссия представляет собой важнейший инструмент стратегического управления, способ выделения организации среди конкурентов и распознавания потребителем ее продукции. Она задает основное направление развития организации, является важным инструментом мотивации персонала, определяет критерии контроля качества производимой продукции и оказываемых услуг, способствует формированию позитивного имиджа компании и др.

Следует особо отметить, что в настоящее время в менеджменте стало общепринятым убеждение, что миссия организации не может быть сформулирована в терминах извлечения прибыли.

В зависимости от содержания и назначения, миссии организаций разделяются на ряд групп:

- миссия как общечеловеческое предназначение (делать жизнь людей лучше, объединять людей, нести людям здоровье и т.п.);
- миссия как национальная идея (каждой семье отдельная квартира, персональный компьютер в каждом доме, создать народный автомобиль и т.п.);
- миссия как рекламная акция (мы выпускаем лучшие изделия, наши клиенты уверены в будущем и т.п.);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- миссия как главная стратегическая идея организации (иметь лучшие результаты, стать лучшими в профессиональной области, быть всегда на шаг впереди конкурентов и т.п.)[1].

Примеры официальных миссий:

- миссия оператора сотовой связи «МТС» — «Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий, обогащающий жизнь людей и раскрывающий их потенциал на работе и дома»;
- миссия компании *Nike* — «Быть всегда на шаг впереди спортивной индустрии»;
- миссия сети аптек «36,6» — «Нести здоровье и красоту людям».

Для того чтобы миссия могла выполнять свое предназначение, ее формулировка должна быть простой, лаконичной и легкой для восприятия и запоминания, конкретной и реалистичной, подходить компании и отражать ее специфические особенности, динамичной, способной стимулировать персонал, внушать им уверенность в общественной полезности их деятельности, содержать неявный намек потребителю и партнерам на выгоду от использования продукции и услуг компании, сотрудничества с ней и т.п.

Организационные ценности — это совокупность ценностей, общих для членов организации или отдельных ее групп и влияющих на организационное поведение персонала и результативность его деятельности. Это принятые в организации общие социально-психологические и деятельностные приоритеты, имеющие значение для большинства сотрудников и оберегаемые ими. Иными словами, индивидуальные ценности — это то, что ценно для человека, ради чего он готов действовать и к чему он стремится.

На основе анализа организационных культур различных преуспевающих компаний исследователями описан ряд ценностей, следование которым обеспечило эффективность этих компаний. В подобных перечнях наиболее часто встречаются следующие ценности:

- приверженность сотрудников своему делу;
- максимальная производительность каждого человека;
- самостоятельность и предприимчивость сотрудников;
- скромный штат сотрудников;
- связь с жизнью и ценностное руководство;
- ориентация на потребителя.

При этом успешность компании предопределяется не количеством поддерживающихся в ней позитивных ценностей, а глубиной их принятия.

Различие системы основных ценностей хорошо прослеживается в описании различных типов организационных культур. Для примера

[1] Организационная культура / Под ред. Н.И. Шаталовой. М.: Экзамен, 2006.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

кратко рассмотрим широко известную типологию Уильяма Оучи, крупнейшего американского специалиста по проблеме менеджмента и социологии организации. Эта типология базируется на различиях в ценностной регуляции взаимодействия в организации и описывает рыночную, бюрократическую и клановую культуры.

Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений (эффективности и рентабельности). В ней поощряются целеустремленность и производительность сотрудников. *Ведущие ценности*: качественное выполнение задач, продуктивность, конкурентоспособность, лидерство и соревновательность.

Бюрократическая культура основывается главным образом на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Приветствуются дисциплинированность и ответственность, уважение к устоявшимся процедурам. *Ведущие ценности*: порядок и дисциплина, иерархия власти, нормированность процедур, предсказуемость и надежность.

Клановая культура базируется главным образом на отношениях. Поощряются командная работа, приверженность традициям, почитание «старших» и т.п. *Ведущие ценности:* люди, участие, солидарность и взаимная поддержка, благоприятные отношения.

Ценности управляют поведением человека и социальной группы. Поэтому в последнее время наиболее успешные фирмы переходят к ценностному руководству (*V-business*[1]). Управление людьми посредством ценностей легло в основу ценностных моделей и теорий лидерства.

Преимущества ценностного руководства таковы:

- формируются ясные организационные принципы;
- повышается управляемость организации за счет самоуправляемости сотрудников на основе ценностей и норм;
- устанавливается оптимальный уровень сплоченности коллектива;
- повышается удовлетворенность сотрудников условиями и результатами труда;
- повышается эффективность и результативность работы и др.

Знание ценностных приоритетов в организации позволяет понять логику принятия решений, предсказывать перспективное направление ее дальнейшего развития и прогнозировать возможные варианты взаимодействия и сотрудничества с ней. Например, в организациях, в которых ценность креативности выше ценности времени или денег, можно ожидать сложных, хотя порой запаздывающих или рискованных, решений.

Правила и нормы. С формальной точки зрения правила — это закрепленные в организации (письменно или устно) стандарты поведения

[1] *V* от англ. *value* — ценность.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и действий, которых придерживаются ее сотрудники в процессе деятельности и взаимодействия. Нормы могут быть не прописаны, но выполняться, потому что «так принято в организации». С точки зрения организационной культуры не имеет большого значения, закреплены ли существующие образцы поведения сотрудников в каких-либо организационных документах или сотрудники их придерживаются, потому что «так принято». В любом случае исполняемые правила и существующие нормы предопределяют реакции сотрудников и обеспечивают предсказуемость их поведения. По наличию и выполнению сотрудниками правил и норм можно судить о том, насколько управляема организация и насколько системно управление. При этом важно, из чего выводились эти правила и нормы, какие ценностные приоритеты за ними стоят, насколько эти правила и нормы соответствуют миссии и целям организации, а также требованиям, задаваемым извне (внешним общекультурным, профессиональным или технологическим нормам). Нередко внутри организации правила и нормы поведения различаются на разных уровнях управленческой иерархии. Это может быть показателем наличия в организации нескольких субкультур.

Структура и культура управления включают в себя структурную взаимосвязь элементов и уровней управления, особенности управленческого взаимодействия руководителей различных уровней в организации, а также предпочитаемые стили руководства. Классификация последних подробно рассмотрена в главе «Стили руководства (лидерства)».

Система служебной коммуникации включает в себя специфичные для данной организации особенности использования деловой коммуникации. Письменная служебная коммуникативная система очень информативна. Она может быть четко отрегулирована и осуществляться посредством деловой почты: поручений, служебных записок, контрольных карточек и т.п., а может быть несистемной. В то же время и устная деловая коммуникация может быть предельно формализована совещаниями, собраниями, советами, официально фиксированным временем приема по служебным и личным вопросам, а может быть спонтанной, ситуативно обусловленной.

Система поощрения и санкций в организации. Система поощрений и санкций в организации во многом задает внутренние критерии оценки эффективности и мотивации ее сотрудников, а также общую трудовую этику. Например, в одних организациях поощряются зарплатой и премией преимущественно те, кто имеет лучшие результаты в деятельности, в других — те сотрудники, кто имеет более высокую должность; в третьих организациях решающим значением при поощрении может являться лояльность сотрудника руководителю.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Представления сотрудников о том, за что их могут наказать, также характеризуют отношения в организации. Они могут находиться в широком диапазоне, например, за «опоздание», «проявленную инициативу», «невыполнение конкретных должностных обязанностей», «разглашение организационных тайн», или «за что угодно, если просто не понравишься руководству».

Изучение системы вознаграждений и наказаний позволяет определить критерии оценки эффективности людей в организации. При этом значение имеет и то, едины ли эти критерии для всех или различны на разных уровнях иерархии.

В заключение можно отметить, что вышеописанные внешние индикаторы и внутренние характеристики в совокупности характеризуют организационную культуру, а грамотное управление этими компонентами позволяет управляемо формировать и изменять культуру в организации. В свою очередь, организационная культура является дополнительным управленческим ресурсом руководителя и в отсутствие прямых предписаний о том, как поступить в определенной ситуации, именно организационная культура предопределяет поведение сотрудников и их отношение к работе. Поэтому в настоящее время мало у кого из эффективных руководителей возникают сомнения в том, что материальный и моральный вклад в формирование организационной культуры необходим и оправдан.

Основные понятия и определения

- **Организационная культура** — это совокупность коллективных базовых представлений, групповых норм и ценностей, определяющих особенности поведения и взаимодействия сотрудников организации в различных видах деятельности.
- **Уровни структуры организационной культуры**: поверхностный, внутренний, глубинный.
- **Индикаторы и компоненты организационной культуры**: символика организации, внешний вид и одежда сотрудников, структурирование пространства и оформление помещений, структурирование времени, коммуникационная система, язык и общение, традиции и ритуалы, миссия, организационные ценности, правила и нормы, структура и культура управления, система поощрения и санкций.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение организационной культуры.
2. Почему организационная культура признается важным управленческим ресурсом руководителя?
3. Опишите три уровня структуры организационной культуры.
4. Перечислите внешние индикаторы организационной культуры.
5. Перечислите внутренние характеристики организационной культуры.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 10
ЗАДАЧИ, ФУНКЦИИ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

10.1. ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Выделяются две базовые задачи, в решении которых проявляется основное предназначение организационной культуры:

1) обеспечение внутреннего единства и интеграции сотрудников;

2) приспособление организации к условиям внешней социально-экономической среды.

Задача *обеспечения внутреннего единства и интеграции сотрудников* регулирует внутриорганизационные процессы и отношения между членами и подразделениями организации, отвечающие за эффективность ее деятельности.

Решение этой задачи осуществляется в процессе:

- установления коммуникативной системы обмена информацией и профессионального взаимодействия;
- формирования норм межличностного общения и взаимодействия, определения допустимого уровня открытости на работе;
- формирования формальных и неформальных групп, определения их границ, установления критериев вхождения и членства;
- установления образцов желательного и нежелательного поведения;
- распределения статусов в организации, установления правил по приобретению, поддержанию и утрате власти.

Задача *приспособления организации к условиям внешней социально-экономической среды* регулирует функционирование организации в условиях внешней конкуренции, имеющихся социально-экономических и политических обстоятельств. Процесс внешней адаптации связан с нахождением организацией «своей ниши» на рынке, достижением организационных целей в постоянно меняющихся внешних условиях взаимодействия с государством, партнерами, конкурентами и потребителями.

Классический алгоритм решения этой задачи следующий:

- определение миссии организации, выбор стратегии исполнения этой миссии;
- установление специфических целей и задач организации, достижение их принятия работниками;
- определение и формирование средств и ресурсов, используемых для достижения поставленных целей, разработка адекватной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

организационной структуры функционирования и управления, оптимизация системы стимулирования;
- разработка критериев оценки эффективности деятельности, индивидуальных и групповых результатов, создание информационной инфраструктуры;
- коррекция деятельности с использованием системы поощрения и наказания в соответствии с эффективностью выполнения поставленных задач.

10.2. ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В соответствии с направленностью решаемых задач функции организационной культуры разделяются на две группы:
1) функции внутренней интеграции, обеспечивающие ее целостность и внутреннее единство членов организации;
2) функции внешней направленности, обеспечивающие приспособление организации к условиям внешней среды и выживания в ней.

К функциям **внутренней интеграции** относятся:
- интегрирующая;
- нормативно-регулирующая;
- управленческая;
- охранная;
- адаптивная;
- мотивирующая;
- коммуникативная;
- управления качеством;
- рекреативная.

Интегрирующая функция позволяет объединять членов организации за счет формирования ощущения принадлежности к общим ценностям и достижениям, их вовлеченности в дела организации и приверженности существующим в ней традициям. Это позволяет каждому работнику идентифицировать себя как члена организации, лучше осознать общие цели, сформировать позитивное отношение к делу, ощутить себя частью единой системы, определить и принять ответственность перед ней.

Нормативно-регулирующая функция обеспечивает самоуправляемость организации и регламентирует внутренние нормы поведения. Включая в себя формализованные и неформализованные правила поведения, организационная культура предписывает способы взаимодействия сотрудников в организации, характер коммуникативных связей работников, последовательность совершаемых в процессе работы операций, особенности взаимодействия между людьми. При отсутствии прямых инструкций именно организационная культура

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

определяет способ действий и взаимодействия людей, в значительной мере влияя на ход выполнения работы.

Управленческая функция организационной культуры является развитием предыдущей и выражается в том, что она дополняет, а порой и заменяет некоторые функции управления персоналом. В частности, организационная культура снижает затраты на реализацию таких управленческих функций, как организация, мотивирование и контроль. При развитой организационной культуре не нужно регламентировать каждый шаг работника, отдельно мотивировать его на выполнение поставленной задачи и контролировать его деятельность, достаточно обозначить «конечную точку» и координировать продвижение работника к ней. Однако само поддержание и тем более формирование новой организационной культуры в современных организациях требует определенных затрат.

Адаптивная функция решает две важные задачи: а) адаптация вновь принятых работников к условиям профессиональной деятельности и формирование их приверженности ценностям и нормам существующей культуры; б) нейтрализация у новичков образцов поведения, несовместимых с организационной культурой предприятия.

Новичок должен принять нормы, существующие в коллективе. В то же время задача остальных работников организации — обучить новичка тому, что от него ждут, что считается правильным, как здесь следует себя вести в той или иной рабочей ситуации. В различных организациях могут быть разные представления о правильном и неправильном поведении, например: что считается хорошей работой; насколько допустимы неформальные отношения на работе; какие качества работников ценятся руководством и коллегами, а какие отвергаются как несовместимые со статусом члена организации; как правильно выглядеть и одеваться на работе; насколько важно вовремя начинать и заканчивать рабочий день; что является нормой в отношениях с коллегами, руководством, клиентами; насколько активно принято общаться с коллегами во внерабочее время и т.п. Освоение организационной культуры помогает новым работникам понять, как следует работать и вести себя в данной организации.

Охранная функция является развитием предыдущей и состоит в создании определенного барьера на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь организации. Специфическую систему организационных ценностей можно метафорично сравнить с «иммунной системой», распознающей и отторгающей работников, не готовых быть приверженными организационным ценностям и способных отрицательно повлиять на общий психологический настрой в коллективе и удовлетворенность сотрудников трудом. Исследования показывают, что среди сотрудников, которые не разделяют ценностей

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

организационной культуры, текучесть кадров выше, чем среди тех, кто способен следовать общим правилам.

Мотивирующая функция. Развитая организационная культура повышает уровень трудовой мотивации сотрудников. Человек, отождествляющий себя с организацией, работает с более высокой производительностью. Любую работу для компании он делает так же хорошо, как делал бы ее для себя. Осознание своей принадлежности к сильной организационной культуре уже само по себе является мощным мотиватором роста производительности, желания действовать в интересах своей компании. Благородная миссия, гуманистическая философия, великие цели организации, доброжелательные отношения в коллективе, демократический стиль руководства оказывают мотивирующее воздействие на персонал, позволяют удерживать работающих сотрудников и привлекать новых.

Коммуникативная функция. Развитая организационная культура позволяет упростить процессы коммуникации и уменьшить время на различные согласования. В организации существуют свой язык и концептуальные понятия, сленг, метафоры, типичные присказки и поговорки, определенные способы кодирования значимой информации и т.п. Сотрудникам не нужно долго объяснять, что имеется в виду в том или ином случае, а многие вещи подразумеваются сами собой, что значительно упрощает процесс принятия решений и ускоряет исполнение указаний.

Функция управления качеством. Организационная культура обеспечивает более внимательное и серьезное отношение к работе, что неизбежно сказывается на конечном результате. Функция управления качеством (продукции, услуги и т.д.) состоит в том, что нормы и ценности организационной культуры распространяются на продукты деятельности, предъявляя определенные требования к уровню качества товаров и услуг, опускаться ниже которого руководители и сотрудники себе не позволяют.

Рекреативная функция заключается в том, что развитая организационная культура неразрывно связана с формированием благоприятного психологического климата в коллективах организации. Она способствует созданию сотрудниками себе таких условий работы, при которых они чувствуют себя комфортно и с желанием идут на работу. Это обеспечивает психологический комфорт сотрудников, поддержание позитивного морального духа и восстановление их душевных сил.

К функциям **внешней направленности** относятся:

- формирование имиджа организации;
- приспособление организации к внешним социально-психологическим условиям;
- регулирование партнерских отношений;
- регулирование отношений с потребителями.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Функция формирования имиджа. Имидж — это существующий в сознании людей образ организации, подчеркивающий ее индивидуальность и ценности и чем-то выделяющий ее из общего числа других подобных. Именно имидж позволяет увидеть организацию как целое, а не группу людей, окруженных мебелью и оргтехникой. Функция формирования имиджа организации состоит в создании благоприятного впечатления о фирме среди клиентов, партнеров, конкурентов, локального и глобального сообщества.

Функция приспособления организации к внешним социально-психологическим условиям обеспечивает интеграцию организации во внешние социальные структуры. Будучи относительно обособленной системой, каждая организация в то же время является частью более широкого социума, внутри которого происходит формирование общенациональных норм и ценностей. Часть из них организация может трактовать как позитивные — они должны быть восприняты и усвоены. Другая часть может восприниматься как чуждая и отторгаться.

Функция регулирования партнерских отношений состоит в том, что организационные ценности ориентируют сотрудников организации на учет в своей деятельности целей, потребностей, запросов и интересов партнеров по бизнесу и даже конкурентов. Таким образом, организационная культура дополняет механизм юридической (правовой) ответственности механизмом моральной ответственности, формирует уважительное отношение к партнерам по бизнесу.

Функция регулирования отношений с потребителями. Эта функция регулирует отношения сотрудников организации с клиентами, настраивая их на обоюдный учет интересов. В предельном случае в деятельности реализуется клиент-центрированный подход с максимальной ориентацией организации на интересы клиентов. Реализация этой функции способствует установлению прочных и непротиворечивых отношений фирмы со своими покупателями и клиентами.

Деление функций на указанные группы носит достаточно условный характер, поскольку практически каждая из них имеет и внутреннюю, и внешнюю составляющую. Также следует отметить, что в разных организациях приоритетность тех или иных функций различна, что сказывается на качественных характеристиках конкретных организационных культур. Некоторые из указанных функций выполняются только в развитой (здоровой) организационной культуре.

10.3. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ КУЛЬТУР

В последние три десятилетия было предпринято множество попыток типологизировать различные организационные культуры с тем, чтобы классифицировать происходящие в организациях явления и

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

предложить рекомендации руководителям и подчиненным. В процессе построения своих типологий исследователи анализировали различные факторы: систему власти в организации, особенности профессиональных и управленческих взаимоотношений, представление сотрудников о миссии организации, перспективах ее развития, особенности ролевого распределения внутри организации, формирования и соблюдения правил, норм и др. В результате в настоящее время существует описание десятков различных типологий организационных культур. Для примера рассмотрим некоторые из них.

Типология Ч. Ханди

Американский социолог Ч. Ханди предложил классификацию типов организационной культуры, основанную на анализе системы распределения власти, полномочий и ответственности. Им были определены четыре ведущие силы, оказывающие влияние в организации: 1) сила должностного положения; 2) сила распоряжения ресурсами; 3) сила обладания знаниями; 4) сила личности. В зависимости от того, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная организационная культура.

1. «*Культура власти*» («*культура Зевса*[1]») характеризуется высокой степенью авторитарности руководителя и персонифицированности управления. В организации с культурой власти имеется единственный четко выраженный центр принятия решений — руководитель. Основной контроль проводится из этого центра и носит избирательный характер, осуществляется по индивидуальным критериям, которые определяются руководителем субъективно, на свое усмотрение. Обычно такая культура формируется тогда, когда директор является не просто руководителем, но и владельцем (хозяином). Лейтмотив отношений в коллективе — власть и жесткий контроль. В организации в первую очередь ценится приверженность сотрудников власти и лишь затем их профессионализм.

Данный тип культуры характерен для организаций с харизматическими лидерами. Он позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, оперативно принимать управленческие решения и организовывать их исполнение, хотя управленческая мобильность организации сильно зависит от мобильности самого лидера.

2. «*Ролевая культура*» («*культура Аполлона*[2]») характеризуется строгим функциональным распределением ролей и хорошей проработкой нормативно-распорядительной документации. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, стандартов деятельности

---

[1] *Зевс* — в греческой мифологии бог неба, грома и молний, ведающий всем миром.

[2] *Аполлон* — в греческой мифологии сын Зевса, бог-целитель и прорицатель, покровитель искусств.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и нормативных документов, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Люди как бы встраиваются в ролевые и нормативные ячейки. При подборе работников учитывается в первую очередь то, насколько хорошо они подойдут под конкретные обязанности. Порядок и особенности взаимодействия между подразделениями и должностными лицами тщательно проработаны и регламентированы должностными инструкциями. Выработаны правила проведения собраний, совещаний, встреч рабочих групп и т.п.

Это наиболее широко распространенная культура, и у нее много разновидностей. Таковы структуры крупных промышленных предприятий, некоторых профессиональных бюрократий (крупные больницы, университеты) и т.п. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде. Поскольку право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, но консервативна. В ней сложно проводить нововведения.

3. «*Культура задачи*» («*культура Афины*[1]») характеризуется высокой степенью профессионализации (специализированности) общей деятельности. Такая культура основана на обладании сотрудников профессиональными знаниями и обычно фиксируется в творческих организациях, а также организациях, ориентированных на решение специфических профессиональных задач. Она складывается в тех случаях, когда преобладающая деятельность организации или подразделения связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы, обладающие соответствующими знаниями. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется профессионализмом ее сотрудников. Поэтому при подборе работников в первую очередь учитываются их профессиональная компетентность и способность работать в команде. Бóльшими властными полномочиями в таких организациях обладает тот, кто обладает бóльшим количеством информации, является экспертом в ведущей области деятельности и т.п.

В «культуре задачи» обычно применяются матричные управленческие структуры, рабочие группы, управление по проектам, широко используются горизонтальные связи. Специалисты могут переходить из одной группы в другую и работать одновременно над несколькими проектами.

4. «*Культура личности*» («*культура Диониса*[2]») характеризуется объединением индивидуальностей и профессионалов, каждый из ко-

---

[1] *Афина* — в греческой мифологии богиня войны и победы, мудрости, знаний, искусств и ремесел.

[2] *Дионис* — в греческой мифологии бог растительности, виноградарства и виноделия, производительных сил природы и вдохновения.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

торых является независимым, обладает собственной силой личности и влиянием. Обычно в организациях с подобной организационной культурой отдельные персоны имеют собственные интересы и преследуют собственные цели.

Культура личности характерна для ряда профессиональных организаций, например, таких как адвокатские конторы, частные медицинские клиники, ассоциации писателей, художников и т.п. По такой схеме нередко действуют различные консультанты, работающие под торговой маркой консалтинговой компании. Структура в подобных фирмах минимальна и служит для обслуживания клиента.

Организационная «культура личности» неустойчива и конфликтна. Она редко встречается в явной форме. Если роль одной из личностей начинает сильно превосходить роль других, то в глазах близкого окружения может начать формироваться определенная харизма. Тогда эта личность в небольших организациях может постепенно выдавливать из нее конкурентов, в результате происходит преобразование организационной культуры в «культуру власти».

По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает «культура власти», на стадии роста — «культура роли», на стадии развития может формироваться «культура задачи» или «культура личности». На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур.

Типология Г. Хофстеда

Современный голландский социальный психолог, профессор социальной антропологии и международного менеджмента в Лимбургском университете (Голландия), Г. Хофстед предложил свой вариант многофакторной типологии организационной культуры. В ее основу положено четыре ключевых факторных модели ценностей: 1) индивидуализм — коллективизм; 2) дистанция власти (большая — малая); 3) избегание неопределенности (сильное — слабое); 4) мужественность — женственность[1].

«Индивидуализм — коллективизм» отражает особенности интеграции индивидов в группы, степень взаимозависимости членов коллектива и меру ответственности организации за своих сотрудников.

При *высоком уровне индивидуализма* собственные интересы сотрудниками отстаиваются самостоятельно; функционирование организуется с расчетом на индивидуальную инициативу сотрудников; ответственность работников персонифицирована; результаты

[1] В типологии Г. Хофстеда также используется дополнительный фактор «ориентация на будущее» (краткосрочная (долгосрочная)), который не рассматривается в данной главе.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

проделанной работы признаются важнее отношений в коллективе; допускаются открытая конкуренция и конфронтация в коллективе.

Для «индивидуалистской» культуры характерно следующее:

- сотрудники не желают вмешательства организации в личную жизнь, избегают опеки с ее стороны; они надеются только на себя, отстаивают свои интересы;
- продвижение по службе осуществляется внутри или вне организации на основе компетенции и «рыночной стоимости» индивида;
- руководство находится в курсе последних идей и методов, пытается воплотить их на практике, стимулирует активность подчиненных сотрудников и групп;
- отношения между администрацией и работниками основываются обычно на учете личного вклада работника (т.е. оценивается деятельность личности).

При *высоком уровне коллективизма* интересы сотрудников защищает организация; функционирование организуется с расчетом на чувство долга и лояльность сотрудников; принята групповая ответственность за результаты деятельности и принятые решения; отношения в коллективах признаются важнее результатов проделанной ими работы; допускается только бесконфликтная конкуренция между коллективами.

Для «коллективистской» культуры характерно следующее:

- работники ожидают, что организация будет участвовать в их личных делах (как в семье) и защищать их интересы, поэтому жизнь организации в значительной степени влияет на самочувствие ее членов;
- взаимодействие в организации основывается на чувстве долга и лояльности;
- продвижение осуществляется в соответствии со стажем работы;
- социальные связи внутри организации характеризуются сплоченностью.

«**Дистанция власти**» характеризует особенности стиля управления по признаку демократичности–авторитарности, степень участия сотрудников в процессе принятия решений, толерантность сотрудников к неравноправию распределения власти.

Малая дистанция власти характеризуется следующими признаками: управление организовано на основе согласований; руководитель доступен для всех подчиненных, и к нему можно обратиться в любое время; руководителю можно возражать, а решения принимаются коллегиально; в организации существует относительно малое количество управленческих уровней; нет существенных требований к внешнему виду и общению сотрудников; дифференциация доходов среди работников небольшая.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Большая дистанция власти характеризуется следующими признаками: управление строится исключительно на основе приказов; доступ руководителей для сотрудников жестко регламентирован должностным взаимодействием; стиль руководства чаще авторитарный и возражения руководству неприемлемы; существует большое количество управленческих уровней; предъявляются жесткие требования к внешнему виду и особенностям профессионального взаимодействия сотрудников; существует значительная дифференциация доходов среди работников.

«Стремление к избеганию неопределенности» отражает общие предпочтения, а именно иметь жестко установленные стандарты работы и четко установленные правила поведения или иметь свободу в выборе способов решения профессиональных задач и взаимодействия с другими членами организации.

Слабое избегание неопределенности характеризуется следующими признаками: изменения в организации воспринимаются как нормальное явление; поощряется инициатива сотрудников; конфликт и противоречия принимаются как естественное состояние, необходимое для изменений; соревновательность и соперничество между сотрудниками принимаются как нормальное и продуктивное явление; преобладает стратегическое планирование и проектирование.

При слабом индексе избегания неопределенности у сотрудников проявляется:

- устойчивая мотивация на достижение целей;
- надежда на успех;
- большая готовность к риску;
- предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста;
- большая готовность к достижению компромисса с оппонентами;
- большая терпимость по отношению к неопределенности в своей работе.

Сильное избегание неопределенности характеризуется следующими признаками: ведущая ориентация организации на традиции и стабильность, нововведения и изменения отторгаются; конфликты и противоречия максимально смягчаются; профессиональное взаимодействие основано на избегании соревновательности; применяются долгосрочное планирование и проектирование.

При сильном индексе избегания неопределенности характерно следующее:

- большая тревога сотрудников за будущее;
- высокий средний возраст руководителей высокого ранга;
- большая сопротивляемость изменениям и стремление как можно дольше оставаться на одном рабочем месте;
- низкая мотивация сотрудников на достижение целей;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- слабая готовность к риску;
- меньшая готовность к достижению компромисса с окружающими;
- неготовность к неопределенности в работе.

«Мужественность — женственность» характеризует мотивационную направленность персонала либо на независимость и экономический эффект (маскулинный признак), либо на взаимозависимость и социальное равновесие (феминный признак).

При выраженной *«мужественности»*: ведущая установка сотрудников в организации на достижения; приветствуются решительность сотрудников и готовность к риску; основной девиз — «Жить, чтобы работать»; в конфликтах и противоречиях основная ориентация на победу; проявляется высокий уровень профессиональных притязаний сотрудников.

Классические социальные установки персонала организации с «мужской» культурой:

- мужчина должен доминировать в любой ситуации;
- успех — единственное, что значимо в жизни;
- надо стремиться всегда быть лучшим, независимым и максимально реализовать свои претензии;
- решения надо принимать рационально, взвесив все варианты;
- уважения достойны те, кто добился успеха.

При выраженной *«женственности»*: ведущая установка сотрудников в организации на отношения; поощряется осторожность и адаптация в отношениях; основной девиз — «Работать, чтобы жить»; в конфликтах предпочитаются переговоры и компромисс; проявляется низкий уровень профессиональных притязаний сотрудников, характерна недооценка себя.

Классические социальные установки персонала организации с «женской» культурой:

- различия между полами не влияют на занятие властных позиций;
- качество жизни является важным моментом;
- в работе необходима ориентация на равенство, без попыток казаться лучше других;
- при принятии решений важна интуиция;
- приветствуется солидарность, нацеленность на оказание услуги.

Типология Г. Хофстеда первоначально основывалась на большом исследовательском проекте, изучавшем особенности национальных культур в подразделениях корпорации *IBM* в 64 странах. Последующие проекты включали изучение студентов (в 23 странах), пилотов коммерческих авиалиний (в 23 странах). Также проводился опрос покупателей магазинов и менеджеров различных стран.

Первые обширные результаты исследований представлены автором в работах «Последствия культуры» (1980) и «Измерения национальных культур в пятидесяти странах и трех регионах» (1983).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Анализ результатов исследований свидетельствует, что показатели индекса «дистанция власти» высоки для латинских, африканских и азиатских стран и ниже для германских стран. «Индивидуализм» превалирует в развитых и западных странах, в то время как коллективизм более распространен в менее развитых и восточных странах; Япония по этому измерению занимает среднюю позицию. Показатели индекса «мужественность» выше в Японии и в некоторых европейских странах, таких как Германия, Австрия и Швейцария; низки в северных странах и в Нидерландах; умеренно низки в латинских и азиатских странах, таких как Франция, Испания и Таиланд. Индекс «избегание неопределенности» выше в Японии и немецкоговорящих странах; ниже — в англоговорящих, северных странах.

Следует отметить, что в России первые исследования по методике Г. Хофстеда проводились еще в последние годы существования СССР. Однако эти исследования были эпизодическими и основывались на малой выборке. В 2000-е гг. этнометрическое изучение России как по оригинальной методике Хофстеда, так и с использованием ее модификаций стало проводиться гораздо активнее. Однако результаты, получаемые отечественными исследователями по разным регионам, значительно различаются как между собой, так и с данными Хофстеда. Возможно, это отражает широту и многообразие проявления «российского менталитета» в разных регионах России, простирающейся от Дальнего Востока до европейских границ.

В табл. 7 приведены результаты исследований Г. Хофстеда по десяти зарубежным странам, а также более поздних исследований в России.

Таблица 7

Национальные особенности различных организационных культур

Страна	*Дистанция власти*	*Индивидуализм*	*Мужественность*	*Избегание неопределенности*
Япония	54	46	95	92
Великобритания	35	89	66	35
Германия	35	67	66	65
США	40	91	62	46
Франция	68	71	43	86
Китай	80	20	50	60
Голландия	38	80	14	53
Индонезия	78	14	46	48
Турция	66	37	45	85

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Окончание табл. 7

Страна	*Дистанция власти*	*Индивидуализм*	*Мужественность*	*Избегание неопределенности*
Россия Данные Г. Хофстеда (публикация 2001 г.)[1]	93	39	36	95
Данные по Москве (Н.В. Латова, 2003)[2]	40	67	60	54

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте базовые задачи организационной культуры и опишите возможные пути их решения.
2. Перечислите основные функции организационной культуры.
3. Охарактеризуйте нормативно-регулирующую и управленческую функции организационной культуры.
4. Перечислите типы организационной культуры, описанной Ч. Ханди.
5. Какие факторные модели ценностей лежат в основе типологии организационной культуры, разработанной Г. Хофстедом?

[1] *Hofstede G.H.* Culture`s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Sage Publications, 2001.

[2] *Латова Н.В.* Российская экономическая ментальность // Материалы научной конференции: Поиск эффективных институтов для России XXI века. URL: http://ecsocman.edu.ru/db/msg/116475/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 11
ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

11.1. ФОРМИРОВАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В контексте «Управления персоналом» вызывают определенный интерес вопросы управляемого формирования, поддержания, а при необходимости и изменения организационной культуры.

Формирование в организации определенной культуры во многом связано со спецификой профессиональной деятельности ее сотрудников, отрасли, в которой функционирует организация, социальными, политическими и экономическими условиями ее существования, а также рядом других внутренних и внешних факторов.

Можно выделить три основных источника, оказывающих непосредственное влияние на формирование и изменение организационной культуры:

1) убеждения, представления и ценности основателей организации;

2) коллективный опыт, полученный членами организации в процессе ее развития;

3) новые убеждения, представления и ценности, привнесенные извне новыми членами организации, в том числе новыми руководителями и неформальными лидерами.

В формировании и изменении организационной культуры особая роль принадлежит лидерам. Именно лидер выступает транслятором норм и ценностей, образцом поведения, координатором взаимодействия и контролером результатов. А если быть более точным, то *именно тот, кто имеет влияние на организационную культуру и формирование ценностей в группе, кто является образцом поведения для других людей, признается группой в качестве лидера*.

По мнению Э. Шейна, лидерство тем и отличается от руководства (менеджмента) или администрирования, что лидеры создают и изменяют культуры, а менеджеры и администраторы функционируют в них. Лидерство и организационная культура — две стороны одной медали. Поэтому можно утверждать, что единственной действительно важной задачей лидера является создание культуры и управление ею. А талант руководителя определяется его способностью понять культуру и работать с ней.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Особое влияние на создание организационной культуры лидеры оказывают в период формирования организации. Именно они определяют миссию и цели организации, структуру и культуру управления, формируют первые внутриорганизационные ценности, задают первоначальные правила и нормы общения и взаимодействия.

Рост организации связан с привлечением новых членов, которые приносят с собой элементы других организационных культур. Иммунитет организации от подобных "инфекций" зависит от силы ее организационной культуры. Сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Поэтому она более устойчива к подобным воздействиям. Однако сильная культура не только создает преимущества для организации, но может и выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений, если появляется такая необходимость.

Одно из предельных проявлений лидерства — уничтожение культуры, когда она становится дисфункциональной. Культура — результат сложного процесса группового обучения, лишь отчасти определяемого поведением лидера. Однако если вследствие низкой способности к адаптации элементов данной культуры возникнет угроза существованию группы, то только действительный лидер может разрушить дисфункциональную культуру. В этом смысле лидерство и культура оказываются концептуально связанными.

В качестве **методов поддержания организационной культуры** отмечаются следующие:

- *декларирование менеджментом лозунгов*, включающих миссию, цели, правила и принципы организации, определяющих ее отношение к своим членам и обществу;
- *поддержание внешних символов (индикаторов)* включает требования к внешнему виду сотрудников, оформлению помещений, организацию системы поощрения и наказаний, открытость и прозрачность критериев, лежащих в основе кадровых решений;
- *ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры;
- *ретрансляция легенд и мифов*, поддержание обрядов и ритуалов. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются как через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, так и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. Как уже было отмечено,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ритуалы представляют собой систему организованных и спланированных действий, имеющих важное «культурное» значение. Их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Нередко организационными обрядами становятся даже определенные управленческие мероприятия;

- *участие руководства в организационных мероприятиях*. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, поскольку своими повторяющимися действиями лидер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации;
- *поведение высшего руководства в кризисных ситуациях*. Именно в кризисных ситуациях руководство и их подчиненные проявляют организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть альтернатива: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых, но с понижением им зарплаты. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства со временем превратится в организационный фольклор и усилит данный аспект культуры в компании;
- *кадровая политика организации*. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников, является одним из основных способов поддержания культуры в организации. По продвижению сотрудников внутри организации видно, на основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Важную роль играют и критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее поддержании, а также о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства. Поведение высшего руководства, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное — организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

11.2. УПРАВЛЯЕМОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

В ситуациях реструктурирования организации (слияния, разделения), необходимости освоения сотрудниками новых, например компьютерных, технологий и изменения в связи с этим особенностей общения и взаимодействия сотрудников появляется необходимость и управляемого изменения организационной культуры. Организационная культура — устойчивое формирование, которое неразрывно связано с поддерживающими ее людьми. Поэтому изменение организационной культуры — это не просто изменение форм работы и способов взаимодействия сотрудников, а в первую очередь — изменение людей. Процесс управляемого изменения организационной культуры достаточно сложен, часто болезнен для сотрудников и может быть связан с оттоком профессиональных кадров, привыкших функционировать в прежних условиях. Чтобы снизить эти потери, необходимо соблюдение ряда условий и правил.

Трехэтапная модель изменения организационной культуры Э. Шейна[1]

В настоящее время существуют несколько моделей управляемого изменения организационной культуры. Э. Шейн на основе работ К. Левина (1947) предложил трехэтапную модель изменения организационной культуры:

- «размораживание» (противоречие);
- когнитивное реструктурирование;
- «замораживание».

[1] Приводится по: *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007. С. 250–254.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

1. «*Размораживание*» (*противоречие*). Все человеческие системы направлены на поддержание равновесия и стремятся максимизировать свою независимость от среды. Если в какой-либо части базовой структуры происходят более или менее существенные изменения, то система переживает состояние дисбаланса. Возникновение такого дисбаланса, основанного на выводе системы из равновесия, К. Левин назвал «размораживанием», или образованием мотивации к изменению.

Причина сопротивления изменениям часто состоит в том, что каждому отдельному человеку бывает трудно отказаться от некоторых принятых в группе моделей поведения, даже ставших дисфункциональными, так как в результате этого отказа нарушается его самоидентификация и он рискует лишиться членства в группе.

Для эффективного «размораживания» необходимо соблюдение трех условий: 1) достаточное количество противоречащих сложившемуся порядку вещей данных, приводящих к серьезному дискомфорту и дисбалансу; 2) связь противоречащих данных с важными целями и ценностями, что вызывает тревогу и (или) чувство вины; 3) достаточная психологическая безопасность, т.е. наличие возможности решить проблему и научиться чему-то новому без потери самоидентификации или целостности.

«Противоречащие данные» — это любая информация, показывающая организации, что часть ее целей не достигается или некоторые ее процессы не дают ожидаемого результата. Противоречащая информация может иметь экономический, политический, социальный или личный характер. Члены организации, получая подобную противоречащую информацию, испытывают дискомфорт и тревогу. Данное состояние можно назвать тревогой выживания.

Само по себе противоречие и сопутствующая ему тревога выживания еще не вызывают мотивации к изменению, потому что члены организации могут посчитать информацию малозначимой в деле достижения основных целей или идеалов. Беспокойство возникает в организации только в том случае, если противоречащая информация связана с важными целями или идеалами и сознательно отрицать эту связь невозможно.

Для того чтобы уменьшить тревогу и беспокойство сотрудников, необходимо создать у них ощущение психологической безопасности. Для успешности преобразования сотрудникам необходимо осознавать, что новый способ бытия возможен и достижим и процесс переобучения не приведет к излишнему беспокойству или унижению.

В некоторых случаях противоречащие данные существуют достаточно долго, но из-за недостаточной психологической безопасности сотрудники организации в целях самосохранения культуры могут опровергать (не признавать) актуальность и достоверность подобной

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

информации или даже отрицать факт ее существования. Например, данные, однозначно свидетельствующие о неком нарушении, могут просто игнорироваться или рассматриваться как недостоверные. Необходимость формирования психологической безопасности тем и обоснована, что сотрудники готовы согласиться с необходимостью изменения только в случае, если это не грозит им ощущением утраты целостности или самоопределения.

2. *Когнитивное реструктурирование (преобразование)*. Процесс когнитивного реструктурирования осуществляется после того, как организация «разморожена», а люди психологически готовы и хотят изменений. Трансформационное изменение предполагает, что человек или группа людей, являющихся объектом изменения, должны отучиться от чего-либо прежнего и научиться чему-то новому. Суть преобразования сводится к когнитивному пересмотру сотрудниками некоторых базовых представлений о цели существования организации, эффективности деятельности и взаимодействия в ней. При этом существуют два механизма освоения новых концептуальных представлений и форм поведения: 1) преобразование по образцу, т.е. переобучение сотрудников посредством ролевого моделирования и имитации действия эталонных людей с психологическим отождествлением с ними; 2) изобретение сотрудниками собственных решений.

Лидер как управляющий изменениями может выбирать, какой из этих механизмов поощрять. Например, лидер может сам стать эталоном для подражания, моделью нового, ожидаемого от других поведения. Данный механизм наиболее эффективен, когда совершенно ясно, каким должен быть новый порядок работы, и концепции, которым необходимо научить других, ясны сами по себе.

В случае следования организации по пути выработки собственных решений необходимо соблюдать следующий принцип: лидер как управляющий изменениями должен четко обозначить конечную цель, например, в виде нового порядка работы, к которому необходимо прийти. В этом случае сотрудникам предоставляется возможность самим выработать средства достижения поставленной цели. Иными словами, вовлеченность сотрудников не предполагает, что у них есть выбор в отношении конечной цели, а допускает, что у них есть выбор средств ее достижения.

Когнитивное реструктурирование и обучение посредством ролевого моделирования и имитации обеспечивают более быстрое переобучение сотрудников, которое закрепляется группой и лидером, выступающими образцом для подражания. Однако стабильность выработанного нового поведения не может превышать стабильности отношений группы и лидера.

Когнитивное реструктурирование и обучение методом изучения среды и изобретения собственных решений, проб и ошибок более

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

длительно и менее управляемо, однако полученные результаты более стабильны, так как обучаемые активно вовлечены в разработку процесса обучения.

3. «*Замораживание*». Завершающим этапом любого процесса изменения является «замораживание», т.е. закрепление нового поведения или представлений посредством получения подтверждающих данных. Если такого подтверждения не происходит, процесс поиска и приспособления продолжается. Как только организация получает от авторитетных внешних представителей, заинтересованных лиц или внутренних источников информацию, подтверждающую, что новые убеждения и ценности более эффективны, они постепенно стабилизируются и усваиваются. Далее, если они сохраняют свою действенность, то превращаются в самоочевидные, не требующие доказательства представления. Если же спустя какое-то время возникнет другое противоречие, то процесс изменения продолжается.

Сопротивление сотрудников и создание условий трансформационных изменений организационной культуры

Любое преобразование сформированной организационной культуры обязательно сталкивается с сопротивлением и противостоянием ее изменению со стороны сотрудников организации. Это нормально, потому что сопротивление изменениям — защитный механизм организационной культуры, позволяющий ей сохранять свою стабильность и устойчивость. Сопротивление может проявляться как на уровне чувств и эмоций сотрудников, так и на поведенческом уровне. Причины противостояния трактуются исследователями по-разному. Так, Роберт М. Фалмер указывает пять причин, общий смысл которых заключается в следующем:

1) рабочие опасаются, что в результате изменения они потеряют работу или их экономическое благосостояние будет затронуто каким-либо иным образом;
2) новый способ работы всегда причиняет неудобство и раздражающе непривычен. Никто не хочет затруднять и усложнять себе жизнь;
3) рабочие сопротивляются изменениям, потому что те могут угрожать комфортным социальным отношениям;
4) рабочие часто сопротивляются изменению, потому что новые руководители или новые процедуры подготовки навязывают возмущающий их дополнительный контроль;
5) некоторые рабочие сопротивляются изменениям просто из страха: мы боимся того, чего не понимаем[1].

[1] *Фалмер М.Р.* Энциклопедия современного управления. М.: ВИПКэнерго, 1992.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Существенным барьером на пути изменения организационной культуры может стать тревога сотрудников, связанная с необходимостью переобучения. Сотрудники могут вполне осознавать необходимость перемен, отказа от каких-то старых привычек и способов мышления, а также изменения навыков и образа мыслей. Но в то же время многие из них начинают испытывать тревогу и страх перед необходимостью переобучения. По мнению Э. Шейна, эта тревога может быть обусловлена влиянием нескольких видов страха, в том числе[1]:

- *страха потери профессиональной самоидентификации*. Если существующий порядок вещей служит для человека способом профессионального самоотождествления и отождествления с другими, то становиться иным профессионалом, как того требует новый порядок, он может и не захотеть;
- *страха временной некомпетентности*. В процессе преобразований даже профессиональный сотрудник может почувствовать себя некомпетентным, так как от старого ему необходимо отказаться, а новое он как следует еще не освоил;
- *страха наказания за некомпетентность*. Если обучение новому способу мышления и работы требует много времени, у сотрудников может возникнуть опасение быть наказанными за низкую производительность;
- *страха утраты членства в группе*. Если преобразования охватывают не всех членов значимой группы (профессиональной, референтной и т.п.), то, выработав новый характер мышления, человек может стать в этой группе «белой вороной», оказаться лишним и даже подвергнуться изгнанию.

Пока тревога обучения остается высокой, сохраняется мотивация сотрудников противиться «противоречащим данным», не веря в их достоверность, или находить оправдания своему неучастию в процессе трансформационного обучения, откладывать его «на потом». Для преодоления социально-психологических барьеров изменения организационной культуры необходимо, чтобы тревога выживания была сильнее тревоги обучения. При этом достижение этого соотношения должно осуществляться не посредством повышения тревоги выживания, а за счет уменьшения тревоги обучения.

Создание психологической безопасности для членов организации, проходящих трансформационное обучение, и обеспечение успешности преобразования организационной культуры, по мнению Э. Шейна, включает формирование соответствующих условий, в том числе:

---

[1] Приводится по: *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007. С. 258.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *формирование позитивного видения*. Руководителю необходимо создать такое позитивное видение будущего, чтобы объекты изменения поверили в то, что, научившись мыслить и работать по-новому, они сделают свою организацию лучше;
- *организация обучения*. Руководителю необходимо организовать обучение сотрудников новым знаниям и навыкам работы, если этого требует трансформационное изменение. Например, если новый порядок предполагает работу в командах, значит, требуется формальное обучение руководителей и сотрудников подразделений навыкам формирования команд и работы в них;
- *вовлечение обучаемых*. Для успешности трансформационных преобразований руководителю необходимо обеспечить вовлечение обучаемых в создание своих, оптимальных для каждого процессов обучения. Если обучаемые осознают, что они сами определяют для себя свои неформальные процессы, практику и метод обучения, то эффективность обучения существенно возрастает;
- *демонстрация новых моделей поведения*. Новый характер мышления и поведения может настолько отличаться от того, к чему привыкли обучаемые, что им может быть необходимо своими глазами видеть, что, собственно, им предлагают, прежде чем они смогут представить себя в соответствующей роли. Поэтому руководителю необходимо обеспечить возможность непосредственного представления сотрудникам новых желаемых моделей поведения и взаимоотношений;
- *предоставление возможности практики и получения обратной связи*. Руководителю необходимо обеспечить обучаемым сотрудникам возможность практиковаться на учебном материале или в моделируемых ситуациях, чтобы они могли совершать ошибки, не вредя при этом организации. Обучаемые не могут научиться чему-то принципиально новому, если у них нет времени, ресурсов, тренеров и достоверной обратной связи относительно того, как они продвигаются в своем обучении;
- *предоставление возможности открытого обсуждения проблем обучения*. Чтобы сотрудники могли поддерживать друг друга и совместно искать выходы из сложных ситуаций, руководителю полезно предусмотреть возможность обсуждения ими своих проблем и фрустраций от процесса обучения, например, с другими группами, испытывающими те же трудности;
- *перестройка системы вознаграждения и дисциплинарной практики в соответствии с новым порядком мышления и работы*. Руководителю необходимо перестроить систему вознаграждения и наказания в соответствии с желаемыми результатами работы и взаимоотношениями сотрудников. Например, если целью преобразования является обучение работе в команде, то система вознаграждения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

должна быть переориентирована именно на групповой результат. Соответственно, при демонстрации отдельными членами коллектива агрессивного по отношению к коллегам или эгоистичного поведения должно следовать наказание.

В заключение можно отметить, что большинство трансформационных изменений терпят неудачу по причине того, что в них не создаются представленные условия. Организация может достичь реальных и значительных изменений культуры, только когда она реально задается целью собственного преобразования и не жалеет на это средств и ресурсов, хотя обеспечение выполнения всех представленных выше условий действительно связано с большими затратами. Поэтому неудивительно, что в условиях экономии ресурсов желаемые перемены порой оказываются недолгими, а то и не материализуются вовсе.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите три основных источника, оказывающих непосредственное влияние на формирование и изменение организационной культуры.
2. Перечислите методы поддержания организационной культуры.
3. Назовите и охарактеризуйте этапы управляемого изменения организационной культуры.
4. Опишите виды страхов, формирующих тревогу сотрудников перед необходимостью переобучения.
5. Перечислите условия формирования психологической безопасности и проведения трансформационных изменений.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел V
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ

- *Социальные группы и закономерности групповой эффективности. Формирование и управление профессиональной командой.*
- *Психологический климат в коллективе.*
- *Проблема мобинга и харассмента в трудовых коллективах.*

ГЛАВА 12
СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ ГРУППОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

12.1. СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ, ИХ РАЗВИТИЕ И ФЕНОМЕНЫ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для человека существование вне группы или общества противоестественно. С давних времен люди объединялись в группы для того, чтобы совместно добывать пищу и обеспечивать свою безопасность. Они заботились друг о друге, и для них было очень важно, как оценивают их достижения окружающие. И в настоящее время мало что изменилось. Человек нуждается в общении и оценке других людей. Именно от других человек впервые узнает, «кто он» и получает оценку — «какой он». Каждый новый акт общения и взаимодействия увеличивает социальный опыт человека и вносит коррективы в его представление о себе, делает его более многогранным.

С точки зрения эффективности деятельности несомненно, что во многих ситуациях группа людей способна на то, что ни за какое время не сможет сделать один человек. Наглядным примером триумфа коллективной деятельности служат египетские пирамиды и Великая китайская стена, а также ряд других чудес света. В то же время замечено, что в организации нередко несколько человек (например, пять) по отдельности способны сделать значительно больше, чем они же совместно. От чего это зависит? Какие закономерности эффективности групповой деятельности существуют? Как развивается группа, какие социальные феномены проявляются в процессе ее жизнедеятельности? Эти и другие подобные вопросы стимулировали

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

многих исследователей к поиску ответов и рассматриваются в рамках социальной и организационной психологии. Проанализируем наиболее интересные с точки зрения психологии управления понятия, концепции и результаты исследований.

12.1.1. КЛАССИФИКАЦИЯ ГРУПП В ОРГАНИЗАЦИИ

Существуют различные классификации групп. Для анализа групповых процессов в организации полезно разделение групп на формальные и неформальные.

Формальная группа — это специально организованная группа для решения определенных задач. Ее отличительная особенность заключается в том, что в ней четко структурированы позиции ее членов, предписанные групповыми нормами. Поэтому в формальной группе, как правило, сформулирована цель ее существования, определена структура власти, заданы позиции и роли ее членов, регулирующие вертикальные и горизонтальные отношения в группе и т.п. Примерами формальных групп являются служебный коллектив, военное подразделение, студенческая группа или школьный класс.

Неформальная группа обычно создается стихийно на основании каких-либо общих интересов и склонностей ее членов. При этом неформальная группа может создаваться как внутри формальной, например, когда в коллективе возникают микрогруппы из людей, объединенных каким-то общим интересом, так и возникать вне ее, например, когда люди, принадлежащие к различным формальным группам, объединяются на основе общих интересов.

Э. Мэйо обратил внимание на то, что создание неформальной группы внутри формальной приводит к скрытому переплетению двух социально-управленческих субкультур. Если в формальной группе первоначально определена структура власти, заданы позиции и роли ее членов, то в неформальной группе эта структура власти, позиции и роли могут быть существенно изменены или вообще отсутствовать. Все это может существенно затруднять управленческий контроль за групповыми процессами, особенно в случаях, когда ценности и характер взаимодействия формальной и неформальной групп не совпадают.

Обнаружение факта наличия двух структур в группах имело очень большое значение для управления. Менеджмент впервые задумался над возможностью использования неформальной структуры группы в интересах организации или, по меньшей мере, над необходимостью большего контроля над ней. Особое значение эта проблема приобрела в контексте исследований лидерства в группе.

Также полезно разделение групп на *группы членства* и *референтные группы*. Эта классификация введена Г. Хайменом. В его экспериментах было доказано, что часть членов определенных малых групп разде-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ляет нормы поведения, принятые отнюдь не в группе, в какой они находятся (группы членства), а в какой-то иной, внешней группе, на которую они ориентируются. Такие внешние группы, в которые индивиды не включены реально, но нормы которых они принимают, Г. Хаймен назвал референтными группами.

В настоящее время в литературе встречается двоякое употребление термина «референтная группа». В одном случае он используется для обозначения группы, расположенной вне группы членства и, как правило, противостоящей ей. В другом случае — это группа, возникающая внутри группы членства и представляющая круг особо значимых для индивида лиц из состава этой группы.

Иными словами, *референтная группа* — это наиболее значимый круг общения, являющийся для индивида важным ориентиром, на который он намерен равняться при принятии групповых норм и индивидуальных решений.

На практике это часто приводит к тому, что нормы, принятые группой, становятся приемлемыми для индивида лишь тогда, когда они приняты значимым кругом общения, т.е. референтной для этого индивида группой. Понимание этого открывает дополнительные возможности управленческого воздействия на человека через референтное для него окружение.

12.1.2. СТАДИИ СТАНОВЛЕНИЯ ГРУППЫ

В практике управления руководителю необходимо ориентироваться в особенностях и закономерностях становления группы и уметь использовать эти знания в процессе принятия управленческих решений и управленческого взаимодействия с ее членами. Экспериментально подтверждено, что эффективность деятельности группы во многом связана с соответствием стиля руководства уровню развития коллектива.

Как и любое развитие, становление группы — это динамический процесс. Однако, как показывают исследования, группы в своем развитии проходят ряд последовательных ступеней, которые можно рассматривать как закономерности. Социальные психологи описывают четыре классических стадии становления группы: 1) формирование; 2) брожение; 3) нормирование; 4) деятельность (рис. 5).

Формирование. На этой стадии происходит формальное объединение индивидов. Еще недавно не знакомые или малознакомые друг с другом люди в силу различных обстоятельств (по необходимости или в соответствии с чьим-либо решением) объединяются или оказываются объединенными в формальную группу. Обычно на этой стадии люди ведут себя более осторожно, присматриваются к партнерам и социальной обстановке.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

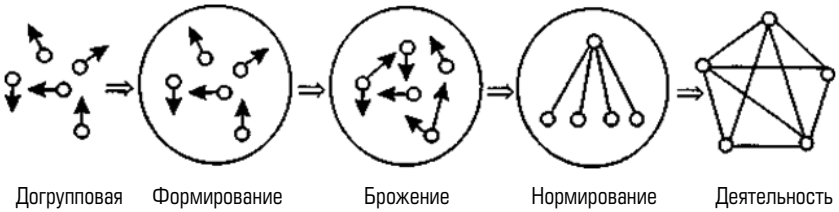


Рис. 5. Стадии становления группы[1]

Стадия характеризуется высокой степенью неопределенности в целях группы, ее структуре и лидерстве. Члены группы совершают первые попытки определить свои роли и выбрать наиболее адекватный ситуации стиль поведения. При этом групповая деятельность еще не сформирована, а работа выполняется в большей степени на основе индивидуального исполнения. Эта стадия завершается в тот момент, когда индивиды начинают воспринимать себя как членов группы.

Брожение. На этой стадии активно распределяются социальные роли и формы деятельности. Происходит первичное формирование и проверка на прочность различных групповых норм и других основ внутригруппового взаимодействия. Решения принимаются, как правило, на основе мнения большинства. Возникают первые конфликты, связанные с претензиями отдельных членов занять лидерскую позицию в группе. По завершении этой стадии в группе формируется сравнительно устойчивая иерархия внутригруппового лидерства.

Нормирование. На этой стадии происходит фиксация групповых норм, рамок коллективной и личной ответственности, формируются близкие взаимосвязи членов группы, появляется общность ценностных ориентаций. Можно сказать, что на этой стадии общность людей начинает работать именно как группа. Начинает спадать напряженность первых этапов, улучшается психологическая атмосфера в группе и на передний план выступает цель совместной деятельности. Однако еще очень велика растрата групповой энергии на задачи взаимодействия.

К окончанию этой стадии члены группы имеют достаточно четкое представление друг о друге, профессиональных качествах и возможностях коллег, их личностных особенностях. Роли и функции каждого обретают определенность. Стадия нормирования завершается с образованием четкой структуры и общим набором ожиданий того, что есть правильное поведение.

[1] См. подробнее: *Занковский А.Н.* Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Деятельность. На этой стадии группа обретает высокую функциональность, ее структура принимается всеми членами, а энергетические затраты группы перемещаются от задач взаимодействия к задачам деятельности. Люди активны, нацелены и согласны работать на достижение общей цели, задания выполняются с максимальной ответственностью. Психологическая атмосфера приобретает теплый, дружеский характер, люди чувствуют себя в безопасности и гордятся тем, что являются частью группы. Происходит еще более глубокая интеграция: ценности не только группы, но и самой деятельности все больше разделяются отдельными ее членами. Кульминацией этой стадии может стать достижение состояния групповой гармонии, при которой совместная работа приобретает столь большое значение, что превращается во внутреннее основание существования группы.

Рассмотренная последовательность не означает, что персональная эффективность деятельности людей монотонно и последовательно возрастает по мере развития группы. В некоторых условиях и видах деятельности достаточно продуктивной может быть и стадия брожения. Однако для того чтобы сформировать профессиональную команду, необходимо, чтобы группа была достаточно развита. Поэтому можно утверждать, что именно на стадии «деятельность» группа может быть преобразована в профессиональную команду, способную автономно, оперативно и эффективно выполнять поставленные перед ней профессиональные задачи. Особенности развития группы как профессиональной команды рассмотрены в главе «Формирование и управление профессиональной командой».

12.1.3. ГРУППОВАЯ СПЛОЧЕННОСТЬ И НАПРЯЖЕННОСТЬ

Важным индикатором, отражающим формирование в трудовом коллективе особого типа связей, которые позволяют превратить формальное объединение людей в действительную группу, является групповая сплоченность. Сплоченность характеризует то, насколько индивиды интегрированы в группу, разделяют цели групповой деятельности и ценности, связанные с этой деятельностью, а также то, насколько в ней развиты отношения и оптимизировано взаимодействие, при котором все члены группы способны наиболее эффективно осуществлять совместную деятельность.

Можно выделить два основных подхода к рассмотрению сплоченности: 1) с позиции анализа эмоциональных отношений меду членами группы; 2) с позиции эффективности взаимодействия членов группы, а именно их готовности и способности к осуществлению совместной деятельности.

В первом случае групповая сплоченность анализируется на основе частоты и прочности коммуникативных связей, сформированных в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

группе. При этом сама сплоченность представляется как совокупность всех сил, удерживающих индивида в группе. Так, в русле социометрического подхода в качестве важнейшего компонента групповой сплоченности рассматриваются межличностные отношения, а для оценки групповой сплоченности используется специальный «индекс групповой сплоченности», который высчитывается как отношение общего числа взаимных «положительных выборов» членов группы к числу возможных выборов.

Во втором случае сплоченность рассматривается не столько с позиции эмоциональной привлекательности членства в группе для индивидов, а в большей степени с точки зрения включения индивидов в процесс совместной деятельности. Подобный акцент именно на совместной деятельности более свойственен отечественной психологии. Так, А.В. Петровский связывал процесс групповой сплоченности с формированием различных уровней ее структуры:

1) *эмоциональный уровень развития групповой сплоченности*. На этом уровне формируются эмоциональные привязанности и непосредственные эмоциональные взаимоотношения индивидов в группе;
2) *ценностный уровень развития групповой сплоченности* (ценностно-ориентационное единство). На этом уровне формируются общие ценностные ориентации, обусловленные процессом совместной деятельности. Иными словами, на этом уровне отношения индивидов строятся не столько на основе привязанностей или антипатий, сколько на основе сходства ценностных ориентаций;
3) *уровень полной включенности в совместную деятельность* (обозначенный автором как «ядро» групповой структуры). Находясь на этом уровне развития групповой сплоченности, индивиды разделяют цели групповой деятельности, а мотивы их поведения определяются принятием ценностей более общего и высокого уровня, связанных с общим отношением к миру, человеку и труду[1].

Иными словами, на первом уровне развития групповой сплоченности формируется эмоциональная сплоченность, на втором происходит дальнейшее укрепление связей на основе формирования общих ценностей, а на третьем уровне групповая сплоченность достигает своего полного выражения в форме подчинения совместной деятельности общим целям, групповым нормам и ценностям. Таким образом, конечным фактором формирования сплоченности выступают не просто общение и эмоциональная привязанность членов группы, а именно совместная групповая деятельность.

Независимо от подхода к рассмотрению сплоченности этот групповой показатель является важным индикатором жизнедеятельности группы, определяющим готовность ее членов к совместному выпол-

[1] *Петровский А.В.* Опыт построения социально-психологической концепции групповой эффективности. // Вопросы психологии. 1973. № 5.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нению поставленных перед ними задач. Групповой сплоченности содействуют:

- дружеская располагающая атмосфера в группе и позитивные взаимоотношения между участниками;
- правильно организованная совместная деятельность в направлении принятых членами группы общих целей, норм и ценностей;
- решение личностно значимых для участников задач и удовлетворение их личных потребностей, связанных с групповой деятельностью;
- соперничество с другими группами;
- престиж группы и ее деятельности.

Групповая напряженность. На практике противоположностью сплоченности часто выступает показатель «групповая напряженность». Так, например, в случаях несовпадения актуальных личных стремлений и ожиданий членов группы с реальной групповой ситуацией, а также при появлении у них неудовлетворенности характером и особенностями межличностного взаимодействия, в группе нарастает напряжение, снижающее желание членов группы к совместной жизнедеятельности.

Таким образом, «групповая напряженность» действует как центробежная сила, возникающая в результате групповых конфликтов и столкновений между участниками и направленная на их разъединение. В противоположность напряженности групповая сплоченность может рассматриваться как центростремительная сила, направленная на сближение участников и обеспечивающая прочность и устойчивость групповых отношений. Поэтому, несмотря на то что противоположным напряжению состоянием является расслабление, в контексте групповой динамики в качестве противоположности групповой напряженности часто рассматривается именно групповая сплоченность.

При этом не следует понимать групповую напряженность как нечто обязательно негативное и нежелательное в группе. В некоторых случаях напряженность — это ресурсный и побуждающий фактор, в том числе стимулирующий процессы лидерства в группе. Она ведет к неудовлетворенности и стремлению участников к изменениям. В свою очередь, групповая сплоченность выступает стабилизирующим фактором в группе, позволяя сдерживать проявления напряженности и сохранять группу от распада. Под ее влиянием члены группы чувствуют поддержку и определенную безопасность.

12.1.4. ГРУППОВОЕ ДАВЛЕНИЕ И КОНФОРМИЗМ

Также полезны для рассмотрения с точки зрения психологии управления феномены группового давления и конформизма. Практика показывает, что, являясь членом группы, человек склонен в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

той или иной степени следовать групповым нормам, чтобы не быть отвергнутым ею. При этом группы могут оказывать достаточно сильное влияние на индивидов, которое тем выше, чем более значима (референтна) для него эта группа.

Под *групповым давлением* принято понимать влияние группы на индивида, побуждающее к изменению им своего поведения, убеждений и социальных установок в соответствии с групповыми стандартами.

В контексте группового давления часто говорят о *конформизме*, под которым понимается мера подчинения индивида групповому давлению, принятие или отвержение им групповых норм и правил.

Механизмы группового давления и конформизма были наглядно продемонстрированы в известных экспериментах С. Эша[1] в 1956 г. Нескольким группам по семь человек предлагали участвовать в опыте по изучению восприятия длины отрезков. На одной карточке была изображена одна вертикальная линия, на другой — три, но различной длины. Одна из линий на второй карточке была идентична по длине той, которая была изображена на первой карточке, и в соответствии с заданием необходимо было ее определить и назвать. Разница в длине трех линий была достаточно очевидной, поэтому, действуя самостоятельно на первом этапе, все испытуемые в одиночестве давали, как правило, верный ответ.

На втором этапе при совместном выполнении задания шестерым «подставным» участникам каждой группы ставилась задача давать одинаковый, но ложный ответ, что было неизвестно одному «неосведомленному» испытуемому. При этом процедура была построена таким образом, чтобы «неосведомленный» отвечал на вопрос экспериментатора последним. В результате 37% «неосведомленных» испытуемых проявили конформизм и тоже дали ложный ответ, прислушавшись к мнению группы.

В дальнейшем было проведено множество исследований, направленных на изучение феномена конформизма, по результатам которых были описаны следующие условия, влияющие на силу группового давления и степень конформизма:

- степень конформизма возрастает, если задание действительно сложное или испытуемый чувствует свою некомпетентность;
- чем больше степень сплоченности группы, тем больше у нее власти над своими членами;
- наибольшую степень конформизма люди проявляют тогда, когда сталкиваются с единодушным мнением трех и более человек;

[1] *Asch S.E.* Effects of Group Pressure Upon the Modification and Distortion of Judgments // Groups, Leadership and Men / Ed. by H. Guetzkow. Pittsburgh: Carnegie Press, 1951. P 177–190.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- конформность повышается, если, во-первых, группа состоит из экспертов, во-вторых, члены группы являются значимыми для человека людьми, в-третьих, члены группы принадлежат к одной социальной среде;
- люди, имеющие наибольший статус, обладают и наибольшим влиянием, им легче оказывать давление, им чаще подчиняются;
- люди с заниженной самооценкой больше подвержены групповому давлению, нежели люди с завышенной самооценкой;
- если к человеку, отстаивающему свое мнение или сомневающемуся в единодушном мнении группы, присоединяется хотя бы один союзник, давший правильный ответ, то тенденция подчиняться давлению группы падает;
- более высокую степень конформизма люди показывают тогда, когда они должны выступить перед окружающими, а не тогда, когда они записывают свои ответы в тетради. При этом, высказав мнение публично, люди, как правило, продолжают его придерживаться.

В результате проведенных исследований в социальной психологии была доказана такая закономерность: *в конфликте между предметно-сенсорной и социальной информацией в большинстве случаев победу одерживает социальная информация*.

Противоположные конформизму понятия — «независимость поведения», «устойчивость к групповому давлению». Не каждый человек в ситуации проявления по отношению к нему группового давления демонстрирует конформизм. В этом случае исследователями описаны четыре типа поведения:

а) внешний конформизм — мнения и нормы группы принимаются человеком лишь внешне, а внутренне, на уровне самосознания, он продолжает не соглашаться с группой, вслух этого не высказывает. В принципе, это и есть истинный конформизм. Это тип поведения приспосабливающегося к группе человека;

б) внутренний конформизм — человек действительно усваивает мнение большинства и полностью согласен с этим мнением, что показывает высокий уровень внушаемости данного человека. Это тип приспосабливающегося к группе человека;

в) негативизм — человек сопротивляется давлению группы, активно отстаивает свое мнение, показывает свою независимую позицию, спорит, доказывает, стремится к тому, чтобы его индивидуальное мнение стало мнением всей группы, открыто заявляет об этом своем желании. Это тип поведения человека, не приспосабливающегося к группе, а стремящегося приспособить группу к самому себе;

г) нонконформизм — независимость, самостоятельность норм, ценностей и суждений, неподверженность давлению группы. Это тип поведения самодостаточного человека, когда точка зрения не меняется в угоду большинству и не навязывается другим.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В групповом взаимодействии эффект конформизма играет существенную роль, поскольку является одним из механизмов принятия группового решения.

12.1.5. ГРУППОВАЯ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ И ЭФФЕКТ «МЫ — ОНИ»

В истории социальной психологии разные ученые изучали феномен принадлежности и обозначали его различными терминами. Так, З. Фрейд в книге «Психология масс и анализ человеческого “Я”» вводит понятие «идентификация», определяя ее как механизм эмоциональной привязанности к другим людям.

Э. Мэйо в своих Хоторнских исследованиях экспериментально подтвердил наличие у людей потребности в принадлежности к группе, которую он назвал чувством «социабильности».

Г. Меррей ввел термин «аффилиация» (от англ. *affiliation* — соединение, связь), которым обозначал потребность человека в создании теплых, эмоционально значимых отношений с другими людьми.

А. Маслоу среди потребностей также выделил потребность в принадлежности к группе и считал, что групповая принадлежность является важной доминирующей целью человека.

Процесс осознания индивидом принадлежности к группе принято обозначать термином «групповая идентификация». Человек воспринимает, классифицирует окружающий мир, отбирая необходимую информацию, принимая решения и совершая поступки в соответствии с доминирующей в данный момент идентификацией. При изменении обстоятельств (внешних или внутренних) место доминирующей может занять другая идентификация. Например, на работе преобладают профессиональные идентификации, дома — семейно-ролевые, в общении с друзьями — половые и возрастные, в общении с представителями других стран, культур — этнические, культурные, религиозные и т.п.

Групповая идентичность является диспозиционным образованием, т.е. установкой на принадлежность к определенной группе. Как и любая установка, она состоит из трех компонентов — когнитивного, эмоционального и поведенческого — и регулирует поведение человека в группе:

- *когнитивный компонент* групповой идентичности состоит в осознании человеком принадлежности к группе и достигается путем сравнения своей группы с другими группами по ряду значимых признаков. Таким образом, в основе групповой идентичности лежат когнитивные процессы познания (категоризации) окружающего социального мира;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *эмоциональный компонент* заключается в переживании своей принадлежности к группе в форме различных чувств любви или ненависти, гордости или стыда;
- *поведенческий компонент* проявляется тогда, когда человек начинает реагировать на других людей с позиций своего группового членства, когда различия между своей и чужими группами становятся заметными и значимыми для него.

Феномен групповой принадлежности неразрывно связан с эффектом «*мы — они*». Как только появляется чувство принадлежности к определенной группе людей (т.е. «мы»), то начинает проявляться эффект противопоставления, размежевания с другими группами («они»). Более того, идентификация «мы» во многом строится через различение, т.е. отличие «нас» от «других».

Понятие отношения «мы и они» как универсальную психологическую форму самосознания всякой общности людей в социальную психологию ввел В.Ф. Поршнев. Он писал, что на основе общих целей и деятельности у членов группы формируется чувство принадлежности к совместной жизни, складываются отношения единства и целостности. Но для того чтобы появилось субъективное «мы», требуется повстречаться и обособиться с неким «они», т.е. с другой группой людей.

Эффект «мы» оказывается наиболее значимым психологическим механизмом функционирования группы. Гиперболизация чувства «мы» может привести группу к переоценке своих возможностей и достоинств, к отрыву от других групп, к «групповому эгоизму». В то же время недостаточное развитие чувства «мы» приводит к отсутствию единства и слаженности в деятельности. Таким образом, чувство принадлежности к группе играет важную роль в групповом взаимодействии: оно связывает членов группы в единое целое и усиливает их активность, направленную на достижение цели.

При этом в роли «они» не обязательно должна выступать враждебная группа; это может быть и партнерская группа, которую мы хотим превзойти в результатах деятельности (здоровая конкуренция), а возможно, и внешняя референтная группа, которой мы подражаем, копируем ее действия и ценности, но которая все еще представляется как иная, противопоставленная.

12.1.6. ЭФФЕКТ «СВОЙ — ЧУЖОЙ»

В рамках психологии управления интересен эффект, который можно назвать «свой — чужой». Этот эффект является развитием эффекта «мы — они», но возникает при непосредственной встрече с представителем инородной, враждебной группы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Человек на протяжении всей своей эволюции разделял других людей:

- на «своих» — тех, кто из того же «племени», кому можно доверять, с кем имеются общие интересы, кто не обманет;
- «чужих» — тех, кто пришел со своими, чуждыми интересами, кого нужно опасаться, кому доверять не следует, потому что обманет.

Умение различать «своих» и «чужих» помогало человеку выживать и адаптироваться в агрессивном мире. В настоящее время мало что изменилось. В ситуации множественных выборов мы ищем «своего» — своего врача, педагога и т.п. От «своего» мы можем ожидать помощи и поддержки, а от «чужого» — агрессии или обмана. При этом данный эффект представляет собой проявление защитных социальных рефлексов человека и во многом реализуется на подсознательном уровне.

Эффект «свой — чужой» в последнее время активно рассматривается в деловой психологии. Практика показывает, что данный эффект в деловых контактах и переговорах проявляется, например, в случаях, когда партнер по переговорам начинает восприниматься как «чужой», — тогда часто даже в его привлекательном предложении нам свойственно выискивать какой-либо подвох или обман, что приводит к соответствующим результатам переговоров. Множество деловых сделок срывается именно потому, что партнерам не удалось преодолеть напряжение, связанное с проявление эффекта «свой — чужой».

На формирование эффекта «свой — чужой» могут влиять различия по следующим идентификационным факторам:

- *демографический* — пол, возраст;
- *социальный* — национальность, религия, культура, субкультура, гражданство;
- *профессиональный* — профессиональная принадлежность или вид деятельности;
- *индивидуально-субъективный* — ролевые характеристики, привычки, увлечения и хобби, самооценка личностных черт и достижений и пр.

В зависимости от содержания обсуждаемого вопроса и характера взаимодействия с другим человеком один из перечисленных факторов становится ведущим, доминирующим и представляет своеобразную призму, сквозь которую человек воспринимает это взаимодействие. По одним вопросам он может свободно разговаривать с другим человеком, например другого пола, возраста или профессии, а по другим — закрыться и свернуть коммуникацию.

В деловом и управленческом взаимодействии важно распознавать проявление эффекта «свой — чужой» и при необходимости уметь его нейтрализовать, а в некоторых случаях — правильно использовать.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

12.2. ЗАКОНОМЕРНОСТИ ГРУППОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Деятельность большинства современных организаций относится к разряду сложноорганизованных видов деятельности, требующих согласованного взаимодействия различных подразделений, служб и специалистов. И ее эффективность во многом зависит от грамотной организации руководителем совместной деятельности подчиненных. Практика показывает, что с точки зрения эффективности деятельности несомненно, что во многих ситуациях группа сотрудников способна на то, что ни за какое время не сможет сделать один человек. В то же время замечено, что нередко в подразделении пять сотрудников в отдельности способны сделать значительно больше, чем они же совместно. Что лежит в основе таких противоречий? По каким законам происходит рождение коллективной мощи? Чувство локтя или дух соревнования стимулируют индивидуальные усилия, позволяя достигать той продуктивности, которая невозможна в одиночку? А почему в некоторых случаях происходит уменьшение коллективной производительности труда? Возможно, сотрудники начинают больше надеяться на коллег или растрачивают часть времени на непродуктивное общение? Эти и другие подобные вопросы стимулировали множество исследований и экспериментов в социальной психологии. Рассмотрим результаты некоторых из них.

Эффект социальной фасилитации

Результаты многочисленных исследований ученых доказали, что сам факт присутствия других людей может значительно активизировать деятельность сотрудников и положительно влиять на их продуктивность. Это явление получило название эффекта социальной фасилитации. Научное фиксирование этого эффекта принадлежит Норману Триплетту, который в 1897 г. провел эксперимент, направленный на изучение влияния ситуации соревнования на изменение скорости велосипедиста по сравнению с результатами, полученными в одиночной гонке. Исследователь установил, что велогонщики показывают лучшее время, когда соревнуются друг с другом, а не «с секундомером», и сделал вывод о том, что присутствие других побуждает людей к более энергичным действиям.

Позже Р. Зайенс экспериментально доказал, что и при решении простых умственных задач присутствие других людей часто оказывается стимулятором и способствует правильному решению.

В настоящее время термин «социальная фасилитация» рассматривается и как усиление в присутствии других людей доминантных реакций человека (интенсификация выполнения привычных, хорошо усвоенных операций), и как усиление мотивации человека к решению поставленной перед ним задачи.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Руководителям полезно учитывать эффект социальной фасилитации при организации деятельности подчиненных сотрудников. Он может проявляться в том, что в некоторых случаях деятельность сотрудника, работающего в кабинете в одиночестве, может быть существенно ниже, чем в ситуации его же работы в присутствии других коллег, занимающихся схожей деятельностью. При этом руководителю необходимо знать факторы, определяющие степень реакции на присутствие людей, такие как:

- взаимоотношения (отношения с другими сотрудниками должны быть благоприятными);
- значимость окружающих людей (необходимо, чтобы окружение было референтным для сотрудника);
- степень пространственной близости между людьми (эффект проявляется при работе сотрудников в непосредственной близости от других людей (в одном помещении)).

Для проявления эффекта социальной фасилитации необходимо, чтобы структура деятельности была достаточно алгоритмизированной, а задача — простой. В ином случае может проявляться и обратный эффект. Так, установлено, что при решении сложных задач, где неизвестен алгоритм решения и правильный ответ не напрашивается сам собой, бессознательная реакция на присутствие других людей, не занимающихся непосредственно этой же задачей в это же время, затрудняет умственные операции и повышает вероятность неправильного решения. Этот эффект был назван «эффектом ингибиции». Проявление эффекта ингибиции при решении индивидуальных интеллектуальных задач объясняется тем, что присутствие других людей может отвлекать часть внимания человека от решения задачи, переключая его на окружающих людей. Иначе говоря, если сотрудник занимается преимущественно индивидуальной деятельностью, которая связана с решением сложных интеллектуальных задач, то его работа, скорее всего, будет более эффективна в индивидуальном помещении.

Эффект синергии

Эффект синергии проявляется в повышении эффективности протекания когнитивных процессов людей при их объединении в группу для решения общей задачи и выражается в групповом результате, который превышает сумму индивидуальных результатов (т.е. отвечает требованию $1 + 1 > 2$). В отличие от эффекта социальной фасилитации, эффект синергии проявляется в коллективных видах деятельности, направленных на достижение общего, преимущественно когнитивного, результата.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Эффект синергии изучали В.М. Бехтерев, М.В. Ланг и другие ученые. В результате многочисленных исследований было установлено, что в некоторых видах деятельности успешность в групповой работе может существенно превосходить индивидуальную успешность отдельных людей. И это проявляется не только в интеллектуальной сфере, но и в плане наблюдательности людей, точности их восприятия и оценок, объеме памяти и внимания, эффективности решения сравнительно простых задач, не требующих сложного и согласованного взаимодействия. Однако при решении сложных задач, когда необходимы логика и последовательность, «особо одаренные люди» (по терминологии В.М. Бехтерева) могут превосходить среднегрупповые достижения.

На основе использования эффекта синергии построен метод мозгового штурма (брэйнсторминга), главная функция которого — обеспечение эффективности генерации идей. В процессе мозгового штурма особым образом организованное взаимодействие приводит к перекрестному стимулированию и дополнению идей таким образом, что идея, которая сама по себе могла бы быть отвергнута в силу кажущейся непрактичности, дорабатывается и улучшается, становясь более пригодной.

При использовании в управленческой практике метода мозгового штурма необходимо соблюдать основное правило — нельзя останавливать процесс генерации идей их преждевременной субъективной оценкой. Если выдвигаемые идеи сразу сталкиваются с оценочным суждением в свой адрес, наступает «аналитический паралич», который приводит к резкому снижению потока предложений. Именно поэтому субъективные оценки позволяется высказывать только на этапе обсуждения, после того как предложены все возможные варианты решения.

Реализация мозгового штурма может строиться следующим образом. Участникам описывается процедура мозгового штурма с соответствующими правилами (они представлены ниже) и ставится задача, включающая первоначальные (расширенные) условия, которым должно соответствовать решение. Задачу лучше записать на флип-чарте (или листе ватмана). Все высказанные идеи решения также записываются на флип-чарте без оценки. Завершающим этапом является обсуждение идей по критерию их соответствия первоначальным условиям и принятие наиболее эффективных из них.

Во время проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие правила:

1) *отсутствие всякой критики*. Критика в данном случае рассматривается в самом широком смысле. Недопустимо не только делать критические или оценочные высказывания, но и демонстрировать

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

критическое отношение к высказанной идее иными способами: пожиманием плеч, подниманием бровей, хмыканьем и т.п.;

2) *поощрение всех идей на этапе их выдвижения*. Необходимо сделать акцент на количестве идей, а не на их качестве, и поощрять каждую новую идею;
3) *равноправие участников*. Каждый участник должен чувствовать, что его идея стоит рассмотрения. Один из способов предотвращения доминирования одних участников над другими — установление возможности поочередного высказывания участниками своих мнений. Это может формализовать и замедлить процесс, но позволит включить в работу всех участников;
4) *свобода ассоциаций*. Не должно быть никаких ограничений на идеи. Любая идея должна приниматься без комментариев, независимо от того, насколько несерьезной, оскорбительной или не относящейся к делу она может показаться;
5) *запись всех идей*. Запись — это не просто фиксирование важных предложений, но также возможность оттолкнуться от них при рождении новых идей. Поэтому все идеи должны записываться в авторском предложении без редактирования и на видном месте.

Эффект социальной лени (эффект Рингельмана)

В настоящее время в социальной психологии достаточно хорошо изучен и описан эффект социальной лени. В отличие от упомянутого ранее эффекта ингибиции, который преимущественно связывается со снижением результатов индивидуальной деятельности в присутствии других людей, эффект социальной лени проявляется каждый раз, когда важен общий результат совместной деятельности, складывающийся из индивидуальных вкладов всех членов группы. Хотя, конечно же, эффекты ингибиции и социальной лени взаимосвязаны.

Эффект социальной лени отчетливо проявляется в уменьшении индивидуального вклада членов группы в общий результат в тех случаях, когда они знают, что другие члены группы совместно с ними выполняют в точности ту же работу, и значение имеет общий (суммарный) результат, а не их персональные достижения. Этот эффект отчетливо проявляется в спорте, а именно в видах состязаний, где победа достигается не коллективным, а суммарным усилием всей команды, например при перетягивании каната, соревнованиях лодок-байдарок с двумя, четырьмя и более гребцами и т.п.

Открывателем эффекта социальной лени является Макс Рингельман. В начале XX в. он провел известный эксперимент, направленный на сравнение производительности индивидуальной и групповой работы. В исследовании сопоставлялись результаты индивидуальной и групповой деятельности людей в экспериментах по подниманию

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

груза через блок. Предполагалось, что групповое усилие будет как минимум равно сумме усилий, которые индивиды демонстрируют при индивидуальной работе. Иными словами, два человека должны были вдвоем поднять груз не меньший, чем сумма груза, поднятого ими по отдельности.

Однако результаты эксперимента не подтвердили ожиданий экспериментаторов — участниками было продемонстрировано значительное падение индивидуальной эффективности при переходе от индивидуальной работы к групповой. Так, например, если два человека в отдельности поднимали грузы по 64 кг (условно), то совместно они показывали максимальный результат не 128, а лишь 119 кг (т.е. 93% от индивидуальной эффективности), а втроем, при тех же начальных условиях, — 163 кг (т.е. 85% от индивидуальной эффективности). В группах из семи человек падение индивидуальной эффективности достигало 42 % (рис. 6).

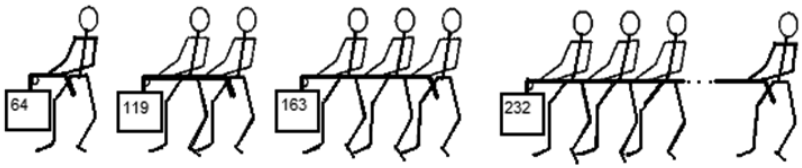


Рис. 6. Падение индивидуальной эффективности при групповой работе

Эта тенденция прилагать меньше усилий при объединении для получения общего результата, нежели в случае индивидуальной ответственности, получила название эффекта социальной лени. Сам М. Рингельман объяснял потерю индивидуальной эффективности при работе в группе координационными потерями взаимодействия[1].

И хотя первоначально высказывались сомнения в надежности результатов эксперимента М. Рингельмана в связи с малой численностью его экспериментальной группы, в дальнейших экспериментах и другими исследователями также было достоверно подтверждено, что по мере увеличения численности группы индивидуальный вклад в коллективную работу уменьшался.

Так, уже во второй половине XX в. А. Ингхам[2] вместе с коллегами повторил эксперимент М. Рингельмана, существенно модернизи-

[1] *Ringelmann M.* Recherches sur les moteurs animes: Travail de l'homme. Annales de l' Institute National Agronomique, 2e serie-tome XII, 1–40, 1913.

[2] *Ingham A.G., Levinger G., Graves J., Peckman V.* The Ringelmann Effects: Studies of Group Size and Group Perfomance // Journal of Experimental Social Psychology. 1974. № 10.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ровав его. Во-первых, прилагаемые усилия индивидов и групп регистрировались компьютером. Во-вторых, чтобы полностью устранить фактор влияния на результаты эксперимента так называемых координационных потерь, в него были введены доверенные лица (конфедераты), т.е. «псевдоиспытуемые», которые были обучены лишь создавать впечатление участия в упражнении. Они демонстрировали приложение усилий таким образом, чтобы «наивные» испытуемые, которые и были главным интересом исследователей, представляли себя реальными участниками группового выполнения упражнения. «Наивные» испытуемые располагались под номером «1», а конфедераты (в числе от 1 до 5) за их спиной. При этом последние имитировали напряжение всех своих сил, создавая у первых полную иллюзию совместной работы. По завершении эксперимента выяснилось, что ни один из 36 «наивных» испытуемых не заметил уловки исследователей. Таким образом, ученым удалось создать у испытуемых полную иллюзию участия в разных по численности группах, в то время как в действительности каждый из них работал индивидуально. Таким образом, индивидуальная продуктивность испытуемых в двух условиях (при работе индивидуально и в мнимых группах) полностью исключала координационные потери. При этом, хоть и в меньшей степени, результаты все же показали эффект потери индивидуальной эффективности при работе в группе, подтвердив универсальность феномена М. Рингельмана.

В настоящее время для иллюстрации феномена социальной лени часто приводится формула определения среднего индивидуального вклада участников в малых группах численностью до 7 человек:

$$C = 100 - 7(K\text{-}1)$$

где С — средний индивидуальный вклад участников, К — количество членов группы.

И хотя действительная эффективность группы никогда точно не соответствует этой формуле, результаты многих исследований действительно фиксируют факт того, что по мере увеличения количества членов в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу. Среди возможных объяснений этому явлению исследователи отмечают эффект потерянности в толпе, при котором люди ощущают меньшую личную ответственность.

Так, Б. Латайне описал феномен невмешивающегося свидетеля. Проведя серию разнообразных экспериментов, он доказал, что вероятность оказания помощи участнику трагического происшествия обратно пропорционально числу свидетелей этого происшествия. Иными словами, жертва несчастного случая с меньшей вероятно-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стью дождется помощи, если за ее страданиями наблюдает большое число людей.

А.С. Харкинс описал результаты эксперимента, в котором его участники производили в три раза меньше шума, если верили, что одновременно с ними кричат и хлопают пятеро других людей (глаза и уши участников эксперимента были завязаны), чем в предполагаемом одиночестве[1].

По мнению И. Штайнера, эффект социальной лени иллюстрирует базовый принцип, согласно которому действительная продуктивность группы равна ее потенциальной продуктивности минус мотивационные и координационные потери. По мнению Д. Майерса, причиной повышения или снижения мотивации работников в коллективной деятельности является реакция человека на оценку его личности и деятельности со стороны других людей. Когда увеличивается боязнь оценки, результатом будет социальная фасилитация (усиление мотивации к деятельности), когда же затерянность в толпе и анонимность уменьшают боязнь оценки, результатом будет социальная лень.

Эффект социальной лени в группе особенно четко проявляется в условиях, когда работа требует совместного участия в общей деятельности всех членов группы, а также при необходимости активного взаимодействия между ними. Сегодня, когда деятельность становится все более сложной и повышается вовлеченность в производство товаров и услуг все большего количества людей, понимание причин этого психологического феномена приобретает большое значение в организации управленческой деятельности.

Руководителю следует учитывать ряд факторов, существенно снижающих возможность проявления эффекта социальной лени у сотрудников:

- наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда: чем выше ответственность, тем ниже социальная лень;
- удовлетворенность трудом: чем выше у сотрудников уровень удовлетворенности трудом, тем ниже их социальная лень;
- численность группы: чем больше численность группы, тем выше социальная лень;
- гендерные различия: статистически установлено, что женщины в меньшей степени проявляют социальную лень, чем мужчины;
- групповая сплоченность и благоприятный социально-психологический климат (далее — СПК). Люди в сплоченных группах с благоприятным СПК меньше бездельничают, так как чувствуют больше ответственности за результаты совместного труда.

---

[1] *Latane B., Williams K., Harkins S.* Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing // Journal of Personality and Social Psychology. 1979. Vol. 37. P. 822–833.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Знание руководителем описанных выше эффектов и закономерностей групповой эффективности и рациональное их использование в управленческой практике может существенно оптимизировать совместную деятельность сотрудников и повысить ее результативность.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите виды социальных групп.
2. Опишите стадии становления группы.
3. Перечислите условия, влияющие на силу группового давления и степень конформизма.
4. В чем заключается сходство и различие эффектов социальной фасилитации и синергии?
5. В чем суть эффекта социальной лени, и какие факторы препятствуют его проявлению?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 13
ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ И УПРАВЛЕНИЕ ЕЮ

13.1. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА: ПРИЗНАКИ, ПРЕИМУЩЕСТВА И ОГРАНИЧЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Под командной формой организации совместной деятельности в общем случае понимается объединение двух или более профессиональных работников в автономный самоуправляемый коллектив с целью решения поставленной задачи. Практика показывает, что команды работают быстрее и эффективнее, чем традиционные иерархические структуры. Профессиональная команда может принимать лучшие решения, разрешать более сложные проблемы и сделать больше для усиления творческих способностей и развития умений, чем индивиды, работающие поодиночке.

Профессиональная команда — *это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, который создается для достижения общей цели, отвечает за результат и способен оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним профессиональные задачи.*

Собрание индивидов, работающих над выполнением общей задачи, не обязательно представляет собой команду.

Основные признаки профессиональной команды следующие:

- профессионализм каждого сотрудника;
- эффективное, конструктивное межличностное взаимодействие;
- автономность и самоуправляемость деятельности;
- нефиксированное, гибкое распределение функций между членами команды;
- способность согласовано работать на общий результат;
- общий успех и коллективная ответственность за неудачи.

Преимущества и ограничения команды. В сравнении с обычным трудовым коллективом профессиональная команда обладает рядом преимуществ и ограничений, которые приведены в табл. 8.

Бесспорно, что и рабочие коллективы могут обладать отдельными из описанных выше положительных качеств. Разница в том, что в профессиональной команде эти качества присутствуют комплексно и взаимодополняют друг друга.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 8

Преимущества и ограничения команды

	Показатель	*Содержание*
Преимущества команды	Оперативность	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой у обычного коллектива уходит значительное время
	Креативность	Команда в большей степени способна «генерировать» нестандартные решения
	Качество	Кодекс чести профессионала и коллективная ответственность не позволяют выполнять работу некачественно
	Управляемость	Команде не нужен внешний менеджер, она самоуправляема
	Взаимодействие	В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки
	Саморазвитие профессионализма	Работа в команде содействует личному и профессиональному саморазвитию членов команды, что повышает эффективность команды в целом
Ограничения команды	Временные затраты на формирование	Процесс образования команды требует временны́х затрат, растянут во времени
	Затраты на формирование команды и стимулирование ее деятельности	Требуются дополнительные средства (материальные и иные) на обучение членов команды и повышение их профессионализма, особенно на начальных этапах ее формирования, а также достаточное стимулирование деятельности команды
	Чувствительность к стилю управления	Команда чувствительна к внешнему директивному управлению, не согласующемуся с ее внутренними ценностями
	Уникальность	Модель команды не подходит для «тиражирования»
	Зависимость эффективности от решаемых задач	Команда создается для решения определенного типа задач, изменение которых может резко ограничить ее эффективность

Численность команды. Существуют различные мнения относительно оптимальной и предельной численности команды. Одни исследователи (Г. Паркер, Э. Лолер) категорично утверждают, что предельная численность команды, не снижающая ее эффективность, составляет 12–15 человек. Другие (Я.Р. Катценбах, Д.К. Смит) допускают численность до 25–30 человек, но отмечают, что это предел. При этом оптимальное количество членов команды, с точки зрения ее самоорганизации и управляемости, большинством исследователей представляется в пределах 5–12 человек. Часто приводится известная формула 7 + 2 человека.

С этими цифрами можно согласиться. Несомненно, что при численности команды свыше 10–12 человек ухудшаются внутренние процессы самокоординации и взаимодействия ее членов. А команды

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

численностью больше 25 человек будут стремиться «рассыпаться» на субкоманды. Необходимо учитывать и то, что оптимальная численность команды зависит от специфики выполняемых ею профессиональных задач.

13.2. СТАДИИ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ

Доказанная на практике эффективность деятельности профессиональных команд привлекала многих исследователей, стремящихся понять условия формирования и факторы эффективности их деятельности. На протяжении XX в. социальными психологами проведено множество исследований процесса развития профессиональных команд и описаны стадии их развития. Большинство из подобных моделей содержит описание 4–5 стадий, которые удивительно похожи у разных авторов. На основе анализа и обобщения более чем двухсот подобных работ Б. Лякусьер[1] выделил следующие пять стадий развития команды (далее — СРК):

1) ориентация;
2) разочарование;
3) интеграция;
4) функционирование (деятельность);
5) завершение.

К. Бланшар в своей работе «Лидерство: к вершинам успеха»[2] описал эти стадии на основе анализа двух переменных:

1) производительность — количество и качество выполненной работы. Она зависит от способности членов команды к сотрудничеству, их знаний и умений, ясности целей и доступа к нужным ресурсам;

2) моральный дух — эмоциональный настрой, уверенность команды, ее мотивация и единство в достижении цели (рис. 7).

На представленном выше рисунке проиллюстрировано изменение производительности и морального духа в зависимости от СРК. На начальном этапе производительность обычно достаточно низкая. Со временем, по мере того как члены команды учатся работать вместе, их производительность постепенно возрастает. С другой стороны, моральный дух поначалу достаточно высок, а затем внезапно падает. Это связано с тем, что обычно людей воодушевляет сам факт их участия в новой команде, если только их не принуждают к этому. Однако моральный дух значительно снижается, когда начинаются реальные трудности работы в команде. Со временем первоначальные разочарования преодолеваются, совместная работа становится легче,

---

[1] *Lacoursiere B.* The Life Cycle of Group: Group Development Stage Theory. New York: Human Science Press, 1980.

[2] *Бланшар К.* Лидерство: к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2008. С. 222–226.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

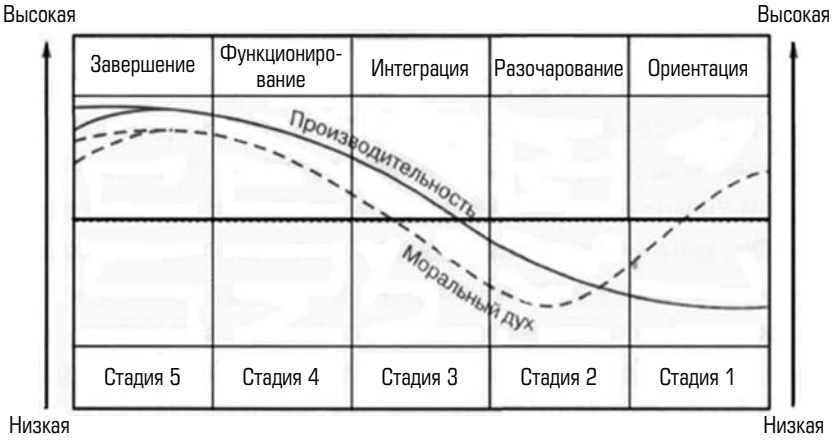


Рис. 7. Модель СРК

команда начинает давать результаты и моральный дух снова начинает подниматься. В итоге как моральный дух, так и производительность снова поднимаются, и постепенно группа превращается в высокоэффективную команду. Рассмотрим СРК более подробно.

Стадия 1. «Ориентация» (СРК 1). На этой стадии большинство членов команды довольны пребыванием в ней (если они оказались в ней не по принуждению). Их моральный дух обычно достаточно высок, морально они готовы к совместной деятельности, но производительность еще низка, так как в группе еще не определены роли, не сформированы нормы, недостаточно понятны цели. Все это не способствует эффективности совместной деятельности.

Главная проблема на стадии ориентации состоит в том, чтобы верно направить команду: разработать правила и сформировать нормы совместной деятельности и взаимодействия между ее членами, создать атмосферу доверия.

Длительность этой стадии зависит от ясности и трудности задачи, а также ясности в отношении того, как команда будет совместно работать. При простых, легко формулируемых задачах стадия ориентации может быть сравнительно короткой и составлять от 5 до 10% всей жизни команды. Однако если цели и задачи достаточно сложны, то на эту стадию может быть потрачено значительное количество времени.

Стадия 2. «Разочарование» (СРК 2). На этой стадии команда уже приобретает некоторый опыт работы, ее моральный дух падает по мере того, как проявляются противоречия и члены команды начинают ощущать расхождение между их первоначальными ожиданиями и ре-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

альностью. Трудности выполнения задачи и совместной работы ведут к растерянности и разочарованию, развиваются негативные реакции друг на друга и формируются подгруппы, которые могут поляризовать команду. Распад связей и неспособность решить проблемы приводят к понижению взаимного доверия. И хотя производительность труда несколько возрастает по сравнению с уровнем первой стадии, моральный дух значительно снижается. Однако, несмотря на то что стадия разочарования может показаться тормозящей развитие группы, она очень важна для формирования команды. Именно на этой стадии команда вырабатывает и накапливает внутренние ресурсы и средства, помогающие ей справляться с проблемами внутригруппового взаимодействия.

Главная проблема на этой стадии — научиться конструктивно разрешать противоречия и эффективно взаимодействовать. При успешном прохождения этой стадии в команде начинают повышаться и моральный дух и производительность.

Количество времени, потраченного на прохождение этой стадии, зависит от того, насколько быстро могут быть решены возникающие проблемы. Вполне возможно, что команда застрянет на стадии разочарования и состояние деморализации и низкой производительности несколько затянется.

Стадия 3. «Интеграция» (СРК 3). По мере того как проблемы, с которыми столкнулась команда на стадии разочарования, распознаются и решаются, моральный дух начинает повышаться. Команда развивает подходы и методы, облегчающие ее членам совместную работу. Улучшается качество выполнения задач и техническое мастерство, что способствует положительному настрою. Проясняется цель и возрастают заинтересованность в ее осуществлении, приверженность ценностям, нормам, правилам и заданиям. По мере того как люди становятся более открытыми и ориентированными на решение конкретных задач, растут доверие и сплоченность. Появляется готовность разделить ответственность и контроль. Члены команды учатся ценить разные точки зрения внутри команды. Они говорят о себе «мы», а не «я». Однако поскольку вновь возникшие чувства доверия и сплоченности еще хрупки, члены команды стараются избегать конфликтов из опасения разрушить положительный климат.

Главные проблемы на этой стадии — это разделение руководства между членами команды и преодоление тенденции соглашаться во всем, лишь бы избежать конфликта. Группа никогда не станет высокоэффективной командой, если функции руководства и контроля не будут распределены между членами команды.

Длительность этой стадии зависит от степени легкости преодоления чувства неудовлетворенности и освоения новых умений. Если

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

члены команды будут продолжать избегать конфликтов, то вполне возможно, что команда вернется к стадии неудовлетворенности.

Стадия 4. «Функционирование» (СРК 4). На этой стадии как производительность, так и моральный дух высоки и усиливают друг друга. Возникает чувство гордости и волнения от осознания принадлежности к высокоэффективной команде. Общая цель, роли и задачи ясны. Стандарты высоки, и есть заинтересованность не только в соблюдении стандартов, но и в непрерывном совершенствовании. Члены команды уверены в том, что могут выполнять работу и преодолевать препятствия. Они гордятся своей деятельностью и с удовольствием работают вместе. Общение открытое, а руководство распределено между членами команды. Взаимное уважение и доверие стали нормой. Команда обладает гибкостью и справляется с новыми проблемами, продолжая расти.

Главная проблема на стадии функционирования — сохранение качества работы команды, необходимость преодолевать новые трудности и поддерживать рост. Эта стадия, скорее всего, будет продолжаться — умеренными колебаниями степени удовлетворения — на протяжении всей дальнейшей жизни команды.

Стадия 5. «Завершение» (СРК 5). В продолжающих действовать командах эта стадия не достигается, если только не происходит коренная реорганизация. Стадия завершения неминуемо наступает в командах, созданных для достижения конкретной цели и решения определенных и задач после того, как получен желаемый результат. С одной стороны, члены команды могут почувствовать предвкушение успеха и достижений, а с другой — печаль от близости этапа завершения и расставания. В зависимости от того, что перевесит, могут повыситься или понизиться производительность и моральное состояние по мере приближения к концу работы.

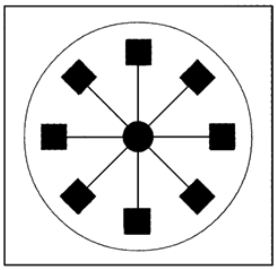
Основная проблема на стадии завершения — сохранить необходимую производительность и моральный дух команды и при этом вести ее к завершению работы, оценке достигнутых результатов и их признанию. Эта стадия также может иметь различную длительность: от нескольких минут на последнем собрании членов команды до нескольких последних собраний, в зависимости от времени и качества совместной работы.

13.3. ПОЗИЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ

Формирование профессиональной команды требует от руководителя особых, направленных усилий. Существенное значение в процессе развития группы имеет роль и позиция руководителя, которая по мере формирования команды меняется следующим образом.

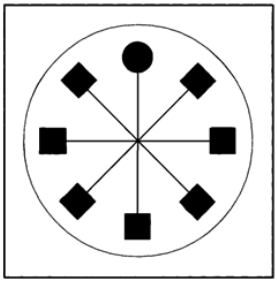
https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm



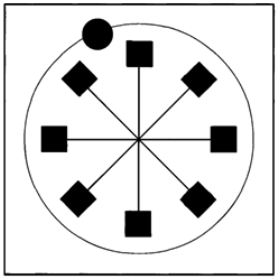
1. **Начинающая команда**. На этой стадии руководитель находится в центре всех взаимодействий в группе (на рисунке руководитель выделен кружком). Он координирует действия всех членов команды, мотивирует и обучает их, в том числе используя личный пример, контролирует результаты и эффективность деятельности каждого подчиненного.

Основные задачи руководителя на этом этапе заключаются в определении функций подчиненных, соразмерных их уровню компетентности и профессионализма, и в обеспечении их возможности выполнять свою работу самостоятельно и нести ответственность за свои действия. По мере формирования профессионализма и самостоятельности подчиненных руководитель делегирует им часть функций, которые прежде он выполнял сам.



2. **Команда переходного периода**. На этой стадии, в то время как члены команды формируют соответствующую профессиональную компетентность и принимают на себя все большую ответственность за выполняемую ими работу, руководитель освобождается от необходимости контролировать действия каждого подчиненного и предоставляет членам команды возможность напрямую взаимодействовать друг с другом при решении профессиональных задач. При этом внимание руководителя перемещается с контроля за деятельностью каждого конкретного сотрудника на координацию внутригрупповых взаимодействий сотрудников.

Основные задачи руководителя на этом этапе заключаются в обеспечении возможности подчиненных самостоятельно и напрямую взаимодействовать друг с другом, а также в осуществлении контроля за общегрупповой деятельностью.



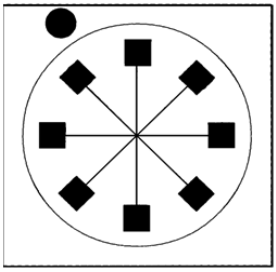
3. **Опытная команда**. На этой стадии, по мере того как члены команды приобретают опыт профессионального внутригруппового командного взаимодействия, руководитель уже не испытывает необходимости координировать деятельность сотрудников и позволяет членам команды самим координировать общегрупповую деятельность. Он затрачивает все меньше времени на отслеживание повседневной деятельности сотрудников,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

соответственно, у него высвобождается больше времени на получение дополнительных внешних ресурсов для команды и управления внешними отношениями группы.

Основными задачами руководителя на этом этапе являются осуществление контроля за эффективностью деятельности команды и управление взаимоотношениями с внешними инстанциями.



4. **Зрелая команда**. На этой заключительной стадии формирования команды (но не формирования профессионализма руководителя) она несет полную ответственность за свою работу. По сути, руководитель в его привычной роли исчезает для ее членов. Они сами решают большинство профессиональных и административных вопросов, самостоятельно планируют свою работу, распределяют роли и обязанности, преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне.

На этом этапе руководитель получает возможность перейти на внешний лидерский уровень. Он координирует взаимодействие различных команд и распределяет ресурсы между ними. По запросу команды руководитель может либо оказывать ей непосредственное содействие (в этом случае команда переходит на предыдущую стадию), либо привлекает для этого внешние источники.

13.4. СТИЛИ ЛИДЕРСТВА НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

В качестве примера изменения стилей лидерства на различных стадиях развития команды рассмотрим модель К. Бланшара. В этой модели автор использовал свою классификацию стилей лидерства, рассмотренную нами в 8-й главе, а именно:

- директивный стиль;
- обучающий стиль;
- поддерживающий стиль;
- делегирующий стиль.

А в качестве стадий развития команды было использовано описание Б. Лякусьера, рассмотренное выше, а именно:

- ориентация;
- разочарование;
- интеграция;
- работа.

Новую модель К. Бланшар назвал «Модель ситуационного лидерства II» (рис. 8).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

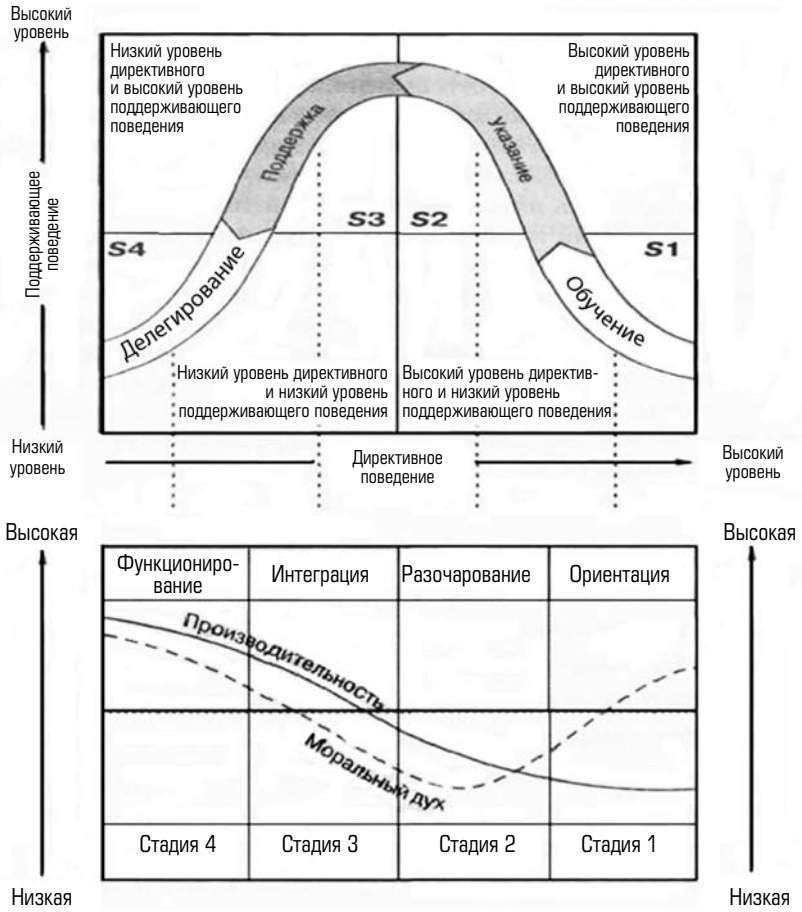


Рис. 8. Согласование стиля лидерства со стадиями развития команды (модель ситуационного лидерства II К. Бланшара)[1]

На рис. 8 видно, как изменится стиль лидерства на различных стадиях развития профессиональной команды. Кривая показывает, как по мере развития команды от стадии ориентации (СРК1) к стадии функционирования (СРК4) стиль руководства изменяется от директивного (*S*1) к делегирующему (*S*4). Причем сначала происходит увеличение поддержки (*S*2), затем уменьшение количества указаний (*S*3), а в конце концов — уменьшение поддержки (*S*4). На

[1] Приводится по: *Бланшар К.* Лидерство: к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2008. С. 223.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

уровне функционирования команда в меньшей степени нуждается в руководстве и способна самостоятельно направлять свою работу, находить внутренние ресурсы и оказывать поддержку самой себе.

На *стадии ориентации* наиболее благоприятен директивный (указывающий) стиль руководства. В начале деятельности любой команды моральный дух ее членов высок, а производительность находится на низком уровне по причине отсутствия достаточных знаний о ведущих задачах и друг о друге.

Указания и структура на этой стадии нужны для того, чтобы дать первоначальную информацию, необходимую для запуска деятельности команды. Требуется и некоторая поддержка, но гораздо меньшая, чем необходимость в ориентирующем относительно задачи поведении. Людям должны быть ясны цель и ценности команды, а также то, чего ожидают от каждого. Должны быть установлены и нормы взаимоотношений и подотчетности. Необходимо достичь согласия в вопросах структуры и границ деятельности, а именно в том, какую работу и кому надо выполнить, каковы сроки, какие задачи должны быть решены и какие навыки для этого нужны.

На *стадии разочарования* более благоприятен обучающий стиль. Эта стадия характеризуется постепенным ростом качества и снижением морального духа. Вследствие расхождения между первоначальными ожиданиями и реальностью могут возникнуть гнев, разочарование, путаница и растерянность.

На стадии разочарования требуется высокая степень неослабевающей поддержки со стороны руководства и постоянные четкие указания. Членам команды нужны поощрение и одобрение, а также развитие мастерства и стратегий для совместной работы и выполнения заданий. На этой стадии важно разъяснить членам команды общую картину ожидаемого будущего, подтвердить цель команды, ее ценности и поддержать необходимость высокого морального состояния. Это время подходит для того, чтобы выслушать каждого, дав понять людям, что их мнение ценно для команды. На этой стадии полезно проводить открытые и откровенные обсуждения, касающиеся позитивных и негативных эмоциональных связей в коллективе, а также решать любые личностные конфликты.

На *стадии интеграции* благоприятным является поддерживающий стиль руководства. Стадия интеграции отличается возросшим уровнем морального духа и гармонии, и также непрерывным ростом компетентности в решении задач по мере того, как члены команды учатся работать совместно. Цели и стратегии становятся яснее или уточняются. Негативные чувства постепенно уходят. Уверенность, единение и доверие растут, но все еще хрупки. Сохраняется тенденция избегать конфликтов из опасения скатиться назад к разочарованию,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

свойственному стадии 2. Члены команды с большим желанием берут на себя функции руководства.

На стадии интеграции необходимы поддержка и сотрудничество для поддержания у членов команды уверенности в их способности работать совместно. Команде требуется меньше указаний при выполнении задания и больше поддержки, направленной на развитие уверенности, взаимосвязей, сплоченности и соучастия в управлении. На этой стадии нужно поощрять людей к тому, чтобы они озвучивали свои планы, разделяли ответственность и принимали участие в проверке деятельности команды. Внимание должно быть направлено на рост производительности труда и развитие умений решать проблемы и принимать решения.

На *стадии функционирования* наиболее подходящим является делегирующий стиль руководства. На этой стадии члены команды испытывают положительные чувства друг к другу и к своим достижениям. Количество и качество выполненной ими работы высокое. На этой стадии командам часто нужны новые испытания, чтобы поддерживать моральный дух и сосредоточение на выполнении сложных задач.

Обычно команда на этом этапе сама обеспечивает свое руководство и поддержку, но ей необходимо получать одобрение за это достижение. Люди разделяют ответственность за руководство, члены команды полностью участвуют в достижении цели команды. Руководителю на этой стадии развития команды необходимо продолжать поддерживать ее членов и радоваться успехам команды, а также создавать новые задания, при необходимости повышая планку их сложности. В силу того, что команда функционирует все лучше и лучше, на этой стадии полезно содействовать автономии принятия решений в установленных рамках.

В настоящее время наличие профессиональных команд является одним из признаков высокоэффективных организаций. Управляемое формирование профессиональной команды — важная компетенция лидера. Поэтому профессионализм руководителя во многом определяется его способностью преобразовать структурные подразделения организации в профессиональные самоуправляемые команды, способные самостоятельно решать поставленные перед ними задачи и регулировать собственную деятельность.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение профессиональной команде.
2. Перечислите основные признаки профессиональной команды.
3. В чем заключается отличие профессиональной команды от обычного трудового коллектива?
4. Перечислите стадии развития команды согласно модели Б. Лякусьера.
5. Как изменяется стиль руководства на различных стадиях развития команды согласно модели К. Бланшара?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 14
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ

Эффективность профессиональной деятельности сотрудников организации во многом зависит от таких социально-психологических явлений, как психологический климат в коллективе, эмоциональная окраска взаимоотношений между работниками, степень согласованности формальных и неформальных структур в организации, сплоченность трудового коллектива. Особую роль в этом перечне занимает психологический климат.

14.1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ПСИХОЛОГИЧЕСКОМ КЛИМАТЕ

В психологию понятие «климат» пришло из метеорологии и географии. Сейчас это устоявшееся понятие, которое характеризует психологическую сторону взаимоотношений между людьми.

В настоящее время существует множество определений психологического климата, социально-психологического климата, морально-психологического климата, которые часто взаимоперекликаются или подменяются. Для того чтобы сориентироваться в этих терминах, рассмотрим более подробно понятие «психологический климат» и его компоненты.

> **Психологический климат** — *это комплексное эмоционально-психологическое состояние коллектива, отражающее общий психологический настрой и степень удовлетворенности работников различными факторами жизнедеятельности коллектива.*

В психологическом климате выделяются два основных компонента: социальный и моральный.

Социальный компонент определяется особенностями социальных связей между сотрудниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом, и является результатом характера взаимодействия и взаимоотношений, в том числе неофициальных, между работниками.

Моральный компонент определяется отношением сотрудников к выполняемой ими деятельности, установленным нормам и правилам, а также общей удовлетворенностью сотрудников условиями и результатами труда.

Соответственно, психологический климат условно разделяется на социально-психологический и морально-психологический. В упрощенном виде можно сказать, что первый определяется преимущественно межличностными отношениями в коллективе, создающими стойкие групповые настроения, в то время как второй —

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

общей удовлетворенностью сотрудников условиями труда и самой деятельностью.

Несмотря на то что на практике понятия «социально-психологический климат» и «морально-психологический климат» часто не разделяются или подменяются, следует понимать, что это не тождественные, хотя и взаимопроникающие, феномены и понятия, которые являются составляющими психологического климата в целом, но формируются под влиянием различных факторов. Соответственно, возможны варианты, когда социально-психологический климат в коллективе может сохраняться благоприятным (у сотрудников хорошие взаимоотношения друг с другом, они готовы к взаимопомощи и поддержке друг друга), в то время как морально-психологический климат в этом же коллективе может быть неблагоприятным, подавленным (например, если сотрудники устойчиво не удовлетворены условиями осуществления деятельности, полученными результатами или формой поощрения). В этом случае проводить такие часто рекомендуемые мероприятия по оптимизации социально-психологического климата, как сплочение коллектива, оптимизация взаимодействия и взаимоотношений, не эффективно.

При диагностике психологического климата, а также при организации мероприятий по его формированию полезно учитывать, что психологический климат проявляется на двух уровнях: глубинном и поверхностном. Глубинный (относительно статичный) уровень — это отражение устойчивых взаимоотношений членов коллектива и их удовлетворенности работой, которые являются результатом «прошлого опыта» взаимодействия и совместной деятельности членов коллектива. Поверхностный (динамический) уровень — это актуальное эмоциональное настроение сотрудников или *психологическая атмосфера* в коллективе.

Иными словами, глубинный уровень психологического климата — это устойчивое, достаточно стабильное состояние, которое, однажды сформировавшись, способно долгое время не разрушаться и сохранять свою сущность. Психологическая атмосфера — более динамичная, эмоциональная характеристика, она формируется, с одной стороны, на основе влияния актуальных ситуативных условий, а с другой — устойчивых взаимоотношений в коллективе, отношения сотрудников к работе и результатам деятельности, являющихся составляющими глубинного уровня. При этом полезно понимать, что в каждый момент времени человек преимущественно ощущает влияние именно актуальной в настоящее время психологической атмосферы в коллективе. Ежедневная психологическая атмосфера в коллективе как общий эмоциональный фон влияет на настроение и работоспособность каждой личности в отдельности в течение рабочего дня.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Ситуативное изменение психологической атмосферы в коллективе возможно при предъявлении достаточно значимых для сотрудников внешних факторов (приятное или неприятное известие и т.п.). Однако при угасании влияния этих ситуативных факторов психологическая атмосфера обычно возвращается в состояние, соответствующее глубинному состоянию психологического климата. И лишь продолжительное, устойчивое сохранение определенной психологической атмосферы в коллективе способно изменять психологический климат на глубинном уровне.

Таким образом, произвести изменения в психологической атмосфере коллектива сравнительно легко, но они неустойчивы. Произвести же изменения на глубинном уровне значительно сложнее, и для этого требуется более продолжительное время, но они более устойчивы. В то же время значительно легче поддерживать психологический климат на определенном уровне, уже сформированном ранее.

Что касается диагностики психологического климата, то исследователю полезно отдавать себе отчет, что́ он диагностирует в настоящее время — актуальную, но неустойчивую психологическую атмосферу в коллективе, или глубинный уровень психологического климата, являющийся более устойчивым.

В рамках рассмотрения вопроса о психологическом климате в коллективе полезно отдельно отметить и такое понятие, как *психологическое самочувствие личности*. Именно субъективное психологическое самочувствие отдельного человека имеет для него большое значение. При этом психологическое самочувствие личности зависит:

1) от преобладающей психологической атмосферы в коллективе;
2) удовлетворенности сотрудника своим положением в коллективе (признанием, авторитетом и др.);
3) удовлетворенности сотрудника условиями и результатами труда.

Психологическое самочувствие личности каждого сотрудника зависит от актуальной психологической атмосферы в коллективе и в то же время способно влиять на эту атмосферу. При этом возможность влияния психологической атмосферы на психологическое самочувствие сотрудника во многом зависит от степени конформности этого сотрудника. А возможность влияния отдельного сотрудника на психологическую атмосферу в коллективе тем выше, чем выше его социометрический статус в группе (лидерство, уважение). Однако эта связь — не прямая.

Далее рассмотрим факторы, влияющие на психологический климат, и показатели, по которым мы можем делать вывод о его состоянии.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

14.2. ФАКТОРЫ И ПОКАЗАТЕЛИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

На психологический климат в коллективе организации оказывают влияние следующие факторы:

- общественно-политические и экономические;
- правовые и функциональные;
- организационно-деятельностные;
- управленческие;
- социальные.

Боле подробно они представлены в табл. 9.

Таблица 9

Факторы, влияющие на психологический климат

Группы факторов	*Факторы*
Общественно-политические и экономические факторы	• общественно-политическая ситуация в стране, ясность и четкость принятия политических и экономических программ, доверие к правительству и т.д.; • экономическая ситуация и уровень жизни населения; • организация жизни населения, удовлетворенность системой бытового, медицинского и правового обслуживания; • этнические факторы — наличие межэтнических конфликтов
Правовые и функциональные факторы	• оптимальность правового обеспечения деятельности — достаточность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность; • соответствие правовых актов требованиям деятельности; • уровень материально-технического обеспечения деятельности; • санитарно-гигиенические условия деятельности в организации
Организационно-деятельностные факторы	• оптимальность режима труда и отдыха; • удовлетворенность сотрудников непосредственными результатами труда; • удовлетворенность сотрудников уровнем материального и морального вознаграждения; • прозрачная кадровая политика — наличие системы назначения на должности и продвижения сотрудников по службе
Управленческие факторы	• соответствие стиля руководства характеру решаемых задач, компетентности сотрудников и уровню развития коллектива; • наличие должностных инструкций с указанием объема обязанностей, прав, ответственности и т.д. Соответствие должностных инструкций реалиям трудовой деятельности; • отлаженность системы планирования и контроля деятельности; • удовлетворенность сотрудников системой распределения обязанностей, поощрения и наказания
Социальные факторы	• степень социально-психологической совместимости сотрудников; • уровень развития коллектива; • характер формальных и неформальных связей и отношений сотрудников в коллективе; • согласованность (сонаправленность) формального и неформального лидерства

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Эти факторы оказывают комплексное влияние на психологический климат в организации, который принято оценивать по шкале «благоприятный — неблагоприятный». При этом в процессе изучения психологического климата обычно рассматриваются и анализируются лишь те факторы, на которые можно повлиять. Поэтому для различных организаций и коллективов разрабатываются (подбираются) соответствующие методики.

В качестве *показателей благоприятного психологического климата* можно привести следующие:

- в коллективе преобладает деловое, творческое настроение в течение рабочего дня, бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении;
- отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам группы нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, высказывается добрая конструктивная критика;
- в коллективе хорошие взаимоотношения между руководителями и подчиненными; существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, принято поддерживать слабых, выступать в их защиту, помогать новичкам;
- сотрудники организации активны, полны энергии, быстро откликаются, проявляется взаимопомощь и взаимовыручка сотрудников, готовность «прикрыть» коллегу при необходимости;
- успехи или неудачи отдельных сотрудников вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов организации, в случае успеха сотрудники испытывают чувство гордости за коллег и свою организацию, неудачи переживаются как собственные;
- в отношениях между структурными подразделениями внутри организации (участками, отделами, бригадами и т.п.) или между микрогруппами внутри коллектива существует взаимное расположение, понимание и сотрудничество;
- низкая текучесть кадров. Сотрудники отказываются переводиться в другие подразделения на равнозначные, а порой и вышестоящие должности;
- в трудные для организации времена происходит сплочение и эмоциональное единение коллектива («один — за всех, и все — за одного»).

Показатели неблагоприятного психологического климата:

- в организации преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- отношения строятся на принципах конкуренции и подавления, сотрудники проявляют отрицательное отношение к более близкому общению друг с другом и нежелание участвовать общих корпоративных мероприятиях (праздниках, совместных поздравлениях юбиляров и т.п.), в коллективе принято распространение слухов и сплетен друг о друге, критические замечания носят характер явных или скрытых выпадов;
- проявляются скрытая критика руководителя и обсуждение его указаний в «кулуарах», отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, коллектив заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», проявляются элементы мобинга, равнодушное или агрессивное отношение к новичкам;
- члены организации инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, группу невозможно поднять на общее дело — каждый думает только о своих интересах и не стремится добиваться общих высоких показателей в труде;
- успехи коллег оставляют равнодушными остальных членов группы, а иногда вызывают нездоровую зависть, неудачи не находят эмоционального отклика у ее членов или вызывают злорадство;
- в коллективе возникают конфликтующие между собой группировки, которые отказываются от участия в совместных делах;
- высокая текучесть кадров, часты переходы сотрудников в другие подразделения на равнозначные должности;
- в трудные для организации времена в коллективе возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения, конфликты, значительно повышается текучесть кадров.

Изучение психологического климата. Психологический климат как интегральное состояние группы включает в себя целый комплекс характеристик, и его невозможно «измерить» по какому-либо одному показателю. Для изучения психологического климата обычно используется комплекс методов, таких как опрос, наблюдение, интервью с руководителями и работниками, анализ документации организации, отражающей трудовую активность, производительность, кадровые изменения, качество труда и др. В качестве основного метода обычно используется опрос работников по специально разработанным анкетам.

Существует множество опросников изучения психологического климата. Во многих их них в качестве утверждений задаются полярные показатели благоприятного и неблагоприятного психологического климата, и сотрудникам предлагается оценить климат по этим показателям. Ниже приведен фрагмент одного из подобных опросников. Полное описание методики приведено в приложении.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Фрагмент опросника изучения психологического климата по основным показателям[1]

Преобладает доброе жизнерадостное настроение	3	2	1	0	–1	–2	–3	Преобладает подавленное, пессимистическое настроение
Доброжелательность во взаимоотношениях, дружеское расположение	3	2	0	0	–1	–2	–3	Конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
Взаимное расположение и понимание между группировками внутри коллектива	3	2	1	0	–1	–2	–3	Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, проводить свободное время	3	2	1	0	–1	–2	–3	Члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более тесному общению, отказываются от участия в совместных делах
Неудачи или успехи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива	3	2	1	0	–1	–2	–3	Неудачи или успехи отдельных членов коллектива оставляют равнодушными других, а иногда вызывают недобрую зависть и злорадство
У членов коллектива есть чувство гордости за свой коллектив, если его отмечают руководители	3	2	1	0	–1	–2	–3	К похвалам и поощрениям коллектива здесь относятся равнодушно

По ответам анкетируемых на подобные вопросы исследователь выясняет круг проблем организации. Математический анализ данных позволяет оценить показатели благоприятного и неблагоприятного психологического климата и сделать комплексное заключение. Ниже приведено примерное описание характеристик социально-психологического климата (далее — СПК).

СПК благоприятный, здоровый. В коллективе сформировано активное ядро коллектива, наблюдается гармоничный баланс делового и эмоционального компонентов межличностного восприятия и взаимодействия. Отсутствуют явные и скрытые негативные настроения по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям. Маловероятны тяжелые конфликтные ситуации. Сотрудники в целом удовлетворены своей профессией, условиями и результатами деятельности, взаимоотношениями между коллегами.

[1] Фрагмент опросного листа методики оценки социально-психологического климата (М.И. Марьин, С.И. Ловчан, И.В. Иванихина, С.Г. Шмаков).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СПК в основном благоприятный. В коллективе сформировано активное ядро коллектива, частично уравновешены процессы делового и эмоционального взаимодействия сотрудников, что в обычных ситуациях позволяет коллективу достаточно успешно и надежно выполнять возложенные на него обязанности. Однако социально-психологического ресурса коллектива может быть недостаточно для длительного функционирования в напряженных или критических ситуациях. В этих условиях возможны проявления имеющихся невыраженных противоречий между сложившимися деловыми и эмоциональными отношениями.

СПК противоречивый, неустойчивый. В данных коллективах сохраняется или наметилась неустойчивая обстановка в сфере межличностных отношений как между коллегами, так и с руководством. Это может отражаться на надежности и эффективности работы коллектива, особенно в экстремальных ситуациях, провоцировать конфликты. Такая обстановка чаще встречается в том случае, если в коллективе имеют место следующие явления:

- не сформированы положительные коллективистские отношения, общественное мнение и ядро коллектива;
- вероятно разделение коллектива на явные или скрытые подгруппы, негативно настроенные по отношению друг к другу, руководству или его распоряжениям;
- руководитель упускает из внимания особенности межличностных отношений в коллективе, возможности и ожидания подчиненных;
- стиль руководства недостаточно гибок, так как не всегда адекватен уровням развития коллектива и профессионализма сотрудников и учитывает главным образом только объективные показатели дела.

СПК неблагоприятный. В коллективе наблюдается крайне неблагополучная обстановка в межличностных отношениях как между сотрудниками, так и с руководством. Это может неблагоприятно отражаться на надежности и эффективности профессиональной деятельности и жизнедеятельности коллектива, особенно в напряженных ситуациях, провоцировать межличностные конфликты и срывы в работе, а также приводить к стабильной неудовлетворенности работников трудом, высокой заболеваемости сотрудников и текучести кадров. Такая картина может быть обусловлена следующими факторами:

- нет единства мнений по поводу целей и задач деятельности;
- сотрудники не удовлетворены системой распределения обязанностей и ролей, в том числе между формальными и неформальными лидерами;
- стиль руководства неадекватен характеру решаемых задач, компетентности сотрудников и уровню развития коллектива и учитывает преимущественно только формальную сторону дела;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- в коллективе имеются явные и скрытые группировки и микрогруппы, крайне негативно настроенные друг к другу, руководству или его распоряжениям;
- сотрудники не удовлетворены условиями и результатами деятельности, системой материального и морального поощрения.

Руководителю необходимо ориентироваться в природе психологического климата, понимать влияющие на его формирование факторы и уметь управлять ими. Известно, что в коллективах с благоприятным психологическим климатом сотрудники легче переносят воздействие затруднительных и тяжелых условий совместной деятельности, ниже текучесть кадров. Недооценка роли коллективного настроения и сплоченности ведет к потере значительной части рабочего времени и может существенно снижать взаимовыручку и надежность работы личного состава, особенно в затруднительных и экстремальных ситуациях. Как показывают исследования, при неблагоприятном психологическом климате эффективность труда падает на 15–40% (в сравнении с нейтральным), а при хорошем (благоприятном) — повышается на 10–20%[1].

Кроме того, неблагоприятный психологический климат в коллективе резко отрицательно сказывается на здоровье сотрудников, повышает общий уровень заболеваемости работников вследствие проявления у них стрессовых состояний и обострения хронических заболеваний. В связи с этим в последнее время в организациях серьезное внимание уделяется изучению, формированию и поддержанию благоприятного психологического климата в рабочих коллективах. А в ряде силовых структур введена персональная ответственность руководителей за неподдержание благоприятного психологического климата в служебных коллективах.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение психологического климата.
2. Есть ли, на ваш взгляд, различие между такими понятиями, как «социально-психологический климат» и «морально-психологический климат», и если да, то в чем?
3. Что такое «психологическая атмосфера»?
4. Перечислите факторы, влияющие на психологический климат в коллективе.
5. Какие показатели сигнализируют о неблагоприятном психологическом климате в коллективе?

[1] Социально-психологический климат в служебных коллективах / Под общ. ред. М.И. Марьина. М.:ЦОКП МВД России. 2001.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 15
ПРОБЛЕМА МОБИНГА И ХАРАССМЕНТА В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

15.1. ПОНЯТИЕ МОБИНГА В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

В настоящее время проблема мобинга активно исследуется и обсуждается социальными и организационными психологами. И это оправдано, поскольку мобинг как социальное явление в трудовых коллективах может значительно снизить эффективность деятельности любой организации.

Слово «мобинг» происходит от английского *to mob* — грубить, нападать стаей, травить. В упрощенном понимании мобингом называется явление, когда коллектив или его часть ополчаются на одного или нескольких своих членов с целью их изгнания.

Мобинг имеет генетическую основу и широко распространен в животном мире. В биологии под мобингом понимается демонстративное действие животных или птиц против возможного врага преимущественно другого вида. В качестве примера можно привести поведение стаи обезьян, находящейся на деревьях, по отношению к находящемуся на земле льву. Сидя на деревьях, обезьяны активно проявляют свою враждебность, скачут по ветвям, кричат и кидают в хищника всем, что попадется под руку: плодами, обломками сучьев. Если обезьяны укрылись на скале, то они бросают во врага более серьезные предметы — камни. Вороны, поднимающие галдеж на прохожего, осмелившегося пройти слишком близко к их гнездам, — это тоже пример мобинга.

Первые значительные исследования явления мобинга провел ученый-этолог Конрад Лоренц. На основе анализа результатов обширных исследований он определил, что *цель мобинга* в животном мире двоякая. Во-первых, враг получает упреждающий удар, и у него убавляется желание нападать. В дальнейшем хищник, подвергшийся мобингу, будет чаще охотиться на другие виды. Второй и не менее важной целью мобинга является обучение молодого потомства тому, как можно противостоять врагу совместными коллективными действиями[1].

В отличие от животных у человека мобинг — элемент не межвидовой, а внутривидовой борьбы. Проявление мобинга в человеческом обществе во многом основано на противопоставлении «своих» и «чужих» в борьбе за разного рода ресурсы.

[1] *Lorenz K.* Das sogenannte Böse. Zur Naturgeschichte der Aggression. 1965.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Сейчас многими исследователями признается тот факт, что мобинг присущ человечеству как виду и на протяжении веков является одним из важных этнопсихологических механизмов, обеспечивающих агрессию одних народов по отношению к другим с целью повышения своего места в общей иерархии народов. Этот феномен можно наблюдать как на государственном уровне, так и в трудовых коллективах.

В трудовых коллективах проявления мобинга стали исследоваться и активно обсуждаться в 1980-х гг.

Под **мобингом в служебном коллективе** понимается *коллективный психологический террор, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, осуществляемые с целью заставить работника уйти с места работы или ослабить степень его социального или профессионального влияния в коллективе*.

К настоящему времени имеется множество теоретических и эмпирических результатов исследования этого феномена. В частности, установлено, что контролируется мобинг иерархическими структурами в социальной группе и в особенности — авторитетным лидером группы.

Жертвой мобинга может стать и молодой специалист, и профессионал со стажем, и женщина предпенсионного возраста. При этом мобинг в организации возможен как по вертикали (начальник — подчиненный), так и по горизонтали (работники одного ранга).

Если подчиненного терроризирует начальник, такое проявление мобинга часто называют боссингом. Около трети случаев мобинга — это именно боссинг, нацеленный на изоляцию, отстранение и, в конечном итоге, выживание сотрудника. Однако иногда можно наблюдать и мобинг подчиненными своего руководителя. Обычно это происходит в случаях, когда руководитель очевидно менее компетентен в профессиональных вопросах и не является лидером для своих сотрудников.

Нередко гонению может подвергаться и профессионал своего дела, ответственный, инициативный и талантливый работник, если такой человек представляет опасность как потенциальный конкурент другому авторитетному сотруднику. Также следует отметить, что иногда «жертва» подвергается мобингу в ответ на ее собственное поведение.

15.2. ФАЗЫ РАЗВИТИЯ И ПРОФИЛАКТИКА МОБИНГА В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

Типичные фазы развития мобинга в трудовом коллективе следующие:

1) *формирование предпосылок*. В качестве предпосылок мобинга могут выступать оставшийся неразрешенным конфликт на рабочем

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

месте или высокая эмоциональная напряженность в связи с неблагоприятным психологическим климатом;

2) *начальная фаза мобинга*. Как средство разрядки и снятия эмоционального напряжения происходит поиск «виновника», и в отношении этого сотрудника начинают проявляться агрессивные выпады коллег или руководства в виде недовольства или насмешек. Как следствие, на этой фазе у жертвы начинают появляться первые нарушения в эмоциональной сфере (эмоциональные срывы), что лишь подливает масла в огонь и усиливает психотеррор;
3) *активная фаза мобинга*. В этой фазе агрессивные выпады и насмешки становятся систематическими, привязаны к объекту мобинга и уже не зависят от его реальных поступков и результатов деятельности. Во всем видятся только негативные моменты. В результате у жертвы возникает устойчивое ощущение затравленности, проявляются признаки нарушения здоровья, усиливаются хронические заболевания;
4) *социальная изоляция жертвы мобинга*. В этой фазе происходит полная или частичная изоляция работника от участия в коллективных и общих корпоративных мероприятиях, а также в совместном рабочем процессе. Его не приглашают на корпоративные праздники, отмечание дней рождения коллег, совместные чаепития и т.п. Оказавшись в социальной изоляции и информационном вакууме, работник не получает положительных оценок своим действиям, теряет ориентиры и становится все более беспомощным и неуверенным в профессиональной деятельности. К тому же у него начинают проявляться серьезные физические и психические заболевания, что приводит к большому количеству пропусков по болезни;
5) *потеря рабочего места*. Чаще для сохранения психического и физического здоровья подвергшийся мобингу сотрудник сам находит другое место работы, или ему настоятельно предлагают уйти по собственному желанию, или серьезно проблематизируется его профессиональная состоятельность.

В Европе проблеме мобинга в служебных коллективах придают очень большое значение. Так, в Германии и скандинавских странах мобинг оговаривается в трудовых договорах, и в случае если он действительно имел место, работодатель платит объекту психологического террора немалое материальное возмещение. Этой проблемой занимаются психологи, существуют клиники, специализирующиеся на лечении жертв мобинга, консультационные центры, в которых людям помогают выходить из кризисных состояний, десятки мобинг-сайтов в Интернете, где можно найти поддержку. Жертвам мобинга предлагают искать защиту у профсоюзов, советов трудового коллектива, адвокатов, судов и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Согласно исследованиям, проведенным на Западе, в странах с высоким уровнем безработицы психотеррору на рабочем месте подвергается до 17% населения. Один из крупных профсоюзов Германии *IG Metall* установил, что в 33% случаев мобинга на предприятиях металлургической отрасли нападающей стороной является шеф. При этом установлено, что чем престижнее занимаемое сотрудником место, тем больше вероятность, что он подвергнется психотеррору[1].

Медицинские исследования показали, что мобинг на работе приводит к сильным физическим и психическим травмам. Сотрудника терзают сомнения и усиливающийся страх. В результате человек очень скоро становится психологически нестабильным, он тратит всю энергию на то, чтобы постоянно доказывать трудовому коллективу свою профессиональную и социальную состоятельность. Далее, если психотеррор усиливается, то у человека появляются сопутствующие стрессу психосоматические симптомы — мигрени, простуды, нарушения концентрации, бессонница, нарушения кровообращения и т.п. Жертва мобинга начинает часто болеть.

Первыми забили тревогу европейские так называемые «больничные кассы», которые ощутили серьезные финансовые издержки в связи с выплатами, связанными с последствиями мобинга. В 1994–1995 гг. в Германии при поддержке нескольких крупных федеральных больничных касс, объединенных профсоюзов, банков и страховых компаний были открыты четыре консультационных центра, к работе в которых привлечены врачи-психиатры, невропатологи и терапевты.

При этом мобинг вреден не только для сотрудника, подвергающегося нападкам со стороны коллектива или руководства. Страдает и сама фирма. Немецкая исследовательница мобинга Б. Мешкустат отмечает, что у двух третей терроризируемых работников снижается мотивация труда, у половины появляется блокада креативного мышления, больше 50% пропускают работу по причине различных заболеваний. В результате треть работников меняет работу в границах своего предприятия, 20% увольняются сами, 5% понижают в должности, 15% увольняют[2].

Таким образом, мобинг становится тормозом для предприятия. Снижение работоспособности, нездоровый климат в коллективе, текучка кадров, большая вероятность неправильно принятых решений негативно сказываются на экономическом балансе предприятия.

В качестве организационно-управленческих средств профилактики мобинга в служебных коллективах выделяются следующие:

- формирование здоровой организационной культуры в организации;

---

[1] Источник: *Донич О.* Мобинг, или Террор на рабочем месте. URL: http://www.rwp.ru/SciAndTech/Misc/e117.html/

[2] Там же.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- поддержание здорового социально-психологического климата в служебных коллективах;
- развитие навыков управления у высшего руководства;
- создание условий, обеспечивающих получение обратной связи от сотрудников;
- рациональное и четкое разделение труда между отделами, исключение возможности дублированных или пересекающихся заданий различных подразделений;
- четкое формулирование служебных обязанностей каждого работника с обозначением границ их персональной ответственности;
- формирование прозрачного механизма принятия управленческих решений, рационализация и открытость информационных потоков в организации;
- формирование системы кадрового продвижения и возможностей карьерного роста;
- формирование нетерпимого отношения к разносчикам сплетен и любителям интриг на работе;
- исключение интимных или родственных связей между подчиненными и руководством.

Также в многочисленных статьях приводятся различные советы и рекомендации, как себя вести, чтобы избежать мобинга на рабочем месте. В обобщенном виде эти рекомендации можно представить следующим образом:

- будьте доброжелательны со всеми сотрудниками. На обаятельных мобинг не направляют;
- не сплетничайте, а услышав сплетню, не пересказывайте ее другим;
- никого не унижайте, напротив, старайтесь хвалить человека, возвышать его в собственных глазах и в глазах других;
- постарайтесь найти золотую середину между тем, чтобы сохранить свое лицо и не выделяться из коллектива;
- не позволяйте унижать себя. Иногда нужно «показать зубы»;
- соблюдайте традиции коллектива, участвуйте в корпоративных мероприятиях;
- если кто-то из сотрудников пытается вас «достать», не нервничайте, спокойно поговорите с ним, выясните, чего он добивается. Старайтесь не реагировать на обидные слова. Помните, что обижают тех, кто обижается;
- не фамильярничайте с начальником. Даже если вы с ним друзья, не афишируйте это, а лучше дружите за пределами организации;
- добросовестно выполняйте свои обязанности. В случае конфликта начальник будет на вашей стороне, так как он не захочет терять ценного работника.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15.3. ПРОЯВЛЕНИЯ ХАРАССМЕНТА В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ

В зарубежной правовой и исследовательской практиках явление мобинга часто и обосновано рассматривается совместно с таким явлением, как «харассмент». Термин «харассмент» переводится с английского как «оскорбление, притеснение, агрессия». Также под этим термином понимается «совершение каких-либо действий без вашего согласия».

На Западе харассмент уже входит в перечень уголовно наказуемых явлений. Так, в праве США харассмент — это преступление, нарушающее неприкосновенность частной жизни лица преследованием (телефонными звонками, письмами, слежкой и пр.), назойливым приставанием, домогательством, которое обычно совершается с сексуальными мотивами.

Несмотря на то что на практике харассмент часто связывается именно с сексуальными домогательствами, преимущественно с использованием служебного положения, этот термин следует понимать шире. Для того чтобы считаться жертвой харассмента, не обязательно быть объектом сексуального приставания, достаточно быть тем, на кого повлияло оскорбительное поведение. Иными словами, сексуальный харассмент может быть средством мобинга, который проявляется как унижение и оскорбление с опорой на гендерные различия.

Правовая практика и результаты многочисленных исследований показывают, что жертвой харассмента примерно в равной степени оказываются и женщины, и мужчины. При этом женщины чаще становятся жертвой именно сексуального домогательства, а мужчины чаще становятся жертвой сексуального шантажа со стороны женщин.

Для того чтобы лучше понять природу этого явления, рассмотрим фрагмент «Памятки по технике безопасности сексуального харассмента»[1], которая официально распространяется среди сотрудников фирмы «Филип Моррис».

Основные типы проявления сексуального харассмента:

1) *оскорбления*. Высказывания суждений и выражений, дискриминирующих или оскорбляющих собеседника по половому признаку в любой форме.

Например, оскорбительные реплики типа «Все бабы одинаковы!»; неприличные шутки, выражения или любой юмор на тему секса или сексуальных отношений в присутствии представителей противоположного пола без их предварительного согласия и т.п.;

---

[1] Памятка составлена в соответствии и по текстам: Акта о гражданских правах США 1991 г.; Инструкции по борьбе с дискриминацией и сексуальным харассментом ВВС США; Инструкции Министерства труда США. Источник: URL: http://board.stormwave.ru/showthread.php?threadid=7894/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) *приглашения и принуждения*. Нежеланные и (или) оскорбительные приглашения к совместным действиям или принуждения, которые могут быть расценены как связанные с сексом.

Например, телефонные звонки, письма и прочие приглашения к контакту, не имеющему отношения к работе; предложения начальника подчиненному совместно позавтракать, пообедать, поужинать или выпить; фразы типа «Дорогуша, загляните ко мне в кабинет, и мы решим вопрос о вашей премии» и т.п. могут быть расценены как «приглашения». Просьба руководителя секретарю надевать на работу более короткую юбку, намекая, что в случае отказа он будет вынужден взять другую секретаршу, может быть расценено как «принуждение»;

3) *прикосновения*. Включают в себя общие формы прикосновения к телу человека противоположного и собственного пола.

Например, любые виды физического прикосновения (положить руку на плечо, на талию), любые мимолетные, случайные хватания (за руку, под локоть) без предварительного согласия трогаемого, вынужденные прижимания в лифте и т.п., а также поглаживания, в том числе самого себя, в присутствии представителей противоположного пола;

4) *вторжение в личное рабочее пространство*. Подразумевается чрезмерное приближение к собеседнику противоположного пола в процессе беседы. Согласно исследованиям, «интимная зона человека» составляет менее 40–50 см. Агрессивное вторжение в эту зону может быть расценено как харассмент;

5) *длительное беспричинное разглядывание*. Подразумевается интимное разглядывание «с головы до пят»;

6) *комментарии на тему одежды*, если эти комментарии имеют гендерную специфику или как-либо отмечают сексуальность;

7) *оголение части физического тела и снятие с себя части одежды в присутствии противоположного пола без их предварительного согласия*. Например, демонстративно расстегнутая рубашка или ее снятие под предлогом жары и т.п.;

8) *комплименты эротического содержания*. В комментариях не нуждается;

9) *показное отсутствие внимания к человеку по половому признаку*, например обращение «парни» к компании, в которой находятся не только мужчины, или пересказывание эротических историй в присутствии представителей противоположного пола;

10) *наличие в служебных помещениях любых изображений полностью или частично обнаженного человеческого тела*. Например, из одной классной комнаты университета штата Пенсильвания была удалена репродукция картины Гойи «Обнаженная Маха» как «форма сексуальной агрессивности». Женщины-профессора утверждали, что им было трудно читать лекции, когда картина находилась в аудитории.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В западных странах широко развита практика предъявления исков по обвинению в сексуальном харассменте. По данным Министерства труда США, сумма выплат по делам о харассменте только за 2008 г. превышает миллиард долларов. Эти суммы чаще всего уплачивались работодателями, допустившими на рабочих местах возможность сексуальных приставаний.

В настоящее время в многочисленных статьях в Интернете приводится множество рекомендаций, как себя вести руководителю и чего следует избегать, чтобы не быть обвиненным в харассменте. Большинство рекомендаций опирается на рассмотренные выше типы проявления харассмента и их можно выработать логически. Попробуйте это сделать самостоятельно.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте типичные фазы развития мобинга в трудовом коллективе.
2. Перечислите организационно-управленческие средства профилактики мобинга в служебных коллективах.
3. Опишите, как себя вести, чтобы не допустить развития мобинга на рабочем месте.
4. Как себя вести и чего следует избегать руководителю в поведении и общении с подчиненными, чтобы не быть обвиненным в проявлении харассмента?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел VI
ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

- *Разновидности, функции и стили профессионального общения.*
- *Структурные компоненты профессионального общения.*
- *Речь как средство воздействия и передачи информации в профессиональном общении.*
- *Невербальная коммуникация в профессиональном общении.*

ГЛАВА 16
РАЗНОВИДНОСТИ, ФУНКЦИИ И СТИЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

16.1. ПОНЯТИЕ, РАЗНОВИДНОСТИ И ФУНКЦИИ ОБЩЕНИЯ

Успех любого дела в условиях рыночной экономики зависит не только от качества производимого товара или услуги, но во многом и от владения искусством делового общения людей, представляющих этот товар. В то же время само производство товара, его качество и производительность организации находятся в зависимости от удовлетворенности сотрудников трудом и благоприятного психологического климата в служебных коллективах. Важная роль здесь принадлежит характеру общения и взаимоотношений в организации.

В самом общем виде **общение** — *это процесс передачи информации и взаимодействия людей на основе установления и развития между ними контактов и взаимного отражения в сознании друг друга.*

Эффективное общение — это искусство, но ему можно обучаться. Владение искусством делового общения является важным элементом профессиональной компетентности руководителей и сотрудников любой организации, необходимым условием их профессиональной успешности.

Профессиональное общение — это частный случай общения, обусловленный задачами и условиями профессиональной деятельности. Основная цель профессионального общения состоит в выработке и реализации эффективной стратегии взаимодействия и построения отношений, приводящих к успешному осуществлению профессиональной деятельности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В отличие от повседневного, бытового, профессиональное общение более нормативно организовано, культурно регламентировано и часто носит вынужденный характер. С соответствующей спецификой его используют бизнесмены, политики, педагоги, юристы, врачи и т.д.

К профессиональному общению относятся деловое, управленческое, юридическое, педагогическое и ряд других, каждое из которых, в свою очередь, можно разделить на прямое, осуществляемое при непосредственном контакте, и косвенное, когда между партнерами существует пространственно-временна́я дистанция. В рамках психологии управления далее под профессиональным общением мы будем рассматривать преимущественно деловое и управленческое общение.

Деловое общение — *это процесс обмена информацией и взаимодействия между партнерами, направленный на решение конкретной задачи или реализацию определенной цели.*

Основные формы делового общения — деловая и воспитательная беседы, деловые переговоры, совещания, публичные выступления и т.п.

Функции делового общения являются развитием общих функций общения, накладывая на них профессиональный отпечаток. В качестве основных функций выделяются следующие:

- *трансляционная* используется для передачи конкретных способов профессиональной деятельности и профессионального взаимодействия, а также профессионально значимых знаний, в том числе оценок, мнений и суждений;
- *инструментальная* выступает как социально-психологический механизм управления поведением и деятельностью партнеров по общению;
- *интегративная* выступает основой объединения партнеров в рамках профессионального взаимодействия.

В качестве дополнительных функций делового общения выделяются следующие:

- *функция самовыражения*: за счет общения возникает возможность самораскрытия и самоутверждения на основе демонстрации различных составляющих личностного потенциала (мотивационной, интеллектуальной, коммуникативной и др.);
- *экспрессивная*: благодаря общению партнеры могут выразить эмоциональные переживания и характер отношения к деятельности и друг к другу.

Управленческое общение *является разновидностью профессионального общения, которое направлено на изменение поведения партнера по общению и обычно осуществляется между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости на основе выполняемых ими профессиональных и социальных ролей.*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Следует отметить, что в широком смысле управленческое общение не всегда является разновидностью именно профессионального общения. Как было отмечено ранее, в жизни в какой-то мере «все управляют всеми». Однако в контексте психологии управления персоналом далее мы будем рассматривать управленческое общение в большей степени как разновидность профессионального общения, осуществляемого преимущественно в рамках организационного взаимодействия между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости.

В организации управленческое общение как вид деятельности руководителя, направленной на решение основных управленческих функций и оптимизацию совместной жизнедеятельности сотрудников, осуществляется преимущественно через нормативно-распорядительную и иную документации, непосредственное общение с коллективами и профессиональными группами (собрания, совещания, встречи), а также индивидуальное общение с сотрудниками (беседы).

К числу *основных коммуникативных функций* управленческого общения, осуществляемых персоналом управления в организации, относятся:

- получение информации, необходимой для определения ведущих целей деятельности, постановки задач и принятия соответствующих управленческих решений;
- выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.), направленной на реализацию принятых управленческих решений и мотивирование сотрудников;
- получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации, а также о состоянии социально-психологического климата и организационной культуры в организации;
- выдача оценочной информации об итогах реализации управленческих решений, а также поощрение и наказание сотрудников.

В профессиональном общении, как и в других видах общения, между сотрудниками проявляются два взаимосвязанных аспекта: взаимодействие и взаимоотношения.

Взаимодействие предопределяется особенностями профессиональной деятельности и должностными обязанностями партнеров, ориентируя их на согласованные действия. При этом в процессе профессионального взаимодействия каждый из партнеров стремится ориентироваться на свои цели, а также учитывать цели партнера. В зависимости от степени учета целей партнера различают следующие стратегии поведения в профессиональном общении:

- *сотрудничество*, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *противодействие*, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;
- *компромисс*, предполагающий частное, промежуточное (зачастую временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и отношений;
- *уступчивость*, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;
- *избегание (уклонение)*, предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

Среди изложенных стратегий нет плохих или хороших. Все зависит от конкретной ситуации общения, от целей, которые ставят перед собой партнеры, и ряда других факторов.

Взаимоотношения — это эмоционально окрашенные субъективные симпатии или антипатии людей друг к другу, являющиеся результатом их взаимодействия. Для снижения возможных нежелательных последствий влияния фактора отношений на профессиональное, в том числе управленческое общение в организации, содержит выраженный ролевой компонент, который значительно смягчает аспект взаимоотношений между субъектами общения.

Ролевым принято называть общение между носителями определенных социальных ролей. В процессе такого общения человек выступает уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции. В этом общении человек произвольно «лишается» определенной спонтанности своего поведения, поскольку те или иные его шаги, действия диктуются исполняемой ролью. В процессе ролевого профессионального общения обмен информацией и взаимодействие осуществляются не ради праздного любопытства или удовольствия, не «просто так», а для того, чтобы решить конкретную деловую задачу или проблему.

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает цели и форму общения, т.е. то, как вести общение, оставляя при этом некоторый «диапазон возможностей» для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным «стилем общения» в рамках исполнения конкретной социальной роли.

16.2. СТИЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

Стиль общения — *это устойчивая характеристика общения человека, детерминирующая его поведение при взаимодействии с другими людьми в большинстве типичных ситуаций.*

Обычно человек ограничен в возможностях широкого выбора используемых им в общении стилей, так как их освоение требует соот-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ветствующей подготовки и тренировки. Однако человек, обладающий высокой коммуникативной компетентностью, способен изменять свой стиль общения (как стиль одежды) в соответствии с условиями профессионального взаимодействиями. Конкретный выбор стиля общения определяется многими факторами: личностными особенностями партнера по общению, его мировоззрением и положением в обществе, особенностями решаемых в общении задач и др.

В литературе описано множество стилей профессионального общения, каждый из которых имеет свои преимущества и недостатки в различных условиях профессионального взаимодействия. Рассмотрим пять **основных стилей профессионального общения**:

1) ритуальный;
2) официально-канцелярский;
3) авторитарный;
4) манипулятивный;
5) гуманистический.

1. *Ритуальный стиль общения*. Ритуальное общение осуществляется в соответствии со сложившимися в организации или данной профессиональной сфере традициями и нормами. Эти ритуалы требуют от участников знания «правил игры». При этом личностные особенности партнера в процессе ритуального общения мало учитываются, так как партнеры по общению ожидают друг от друга типичного поведения, соответствующего принятым ритуальным нормам (нормам приветствия, обмена типичными фразами и информацией) и исполнения определенной роли (социально-статусной и профессионально-деловой).

Основной задачей партнеров в ритуальном общении является поддержание связи с данным социумом и подкрепление представления о себе как о члене этого сообщества. Оно позволяет показать окружающим свою приверженность традициям и обычаям организации и ориентирует на «принятие как своего». В то же время оно достаточно экономно, так как в практике повседневного взаимодействия много ситуаций, где требуется лишь свернутое, не диалогическое общение.

В некоторых случаях ритуальное общение может использоваться как уклонение от необходимости более тесного взаимодействия, связанного с принятием определенных обязательств в будущем. Однако нередко ритуальное общение выступает лишь прологом к последующему общению с деловым партнером.

2. *Официально-канцелярский стиль*. Этот стиль общения выстраивается на основе служебно-бюрократических канонов поведения и административно-канцелярского языка. Наиболее значимыми факторами признаются объективность информации или какого-либо официального документа, а не отношения партнеров и их личностные особенности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В управленческом взаимодействии преимущество общения в данном стиле — более четкая конкретизация постановки задач и условий их решения, а также критериев оценивания деятельности. Официально-канцелярский стиль значительно сокращает время руководителя на общение с сотрудником и уменьшает его усилия на выслушивание различного рода отношений сотрудника к выполнению поставленных задач.

Недостаток данного стиля — блокирование конструктивного характера взаимодействия в сложных и неоднозначных вопросах. При неправильном его использовании официально-канцелярский стиль может неблагоприятно сказываться на отношениях между партнерами и вызывать негативные чувства от дистанцированности, пренебрежения и показа зависимости. Сотрудники, взаимодействующие с лицом, применяющим официально-канцелярский стиль, вынуждены к нему подстраиваться с позиции «снизу» и проявлять конформизм, чтобы решить возникшую проблему. Для смягчения этих недостатков в управленческом взаимодействии официально-канцелярский стиль общения рекомендуется использовать лишь в соответствующих ситуациях профессионального взаимодействия и с максимально доброжелательными интонациями.

3. *Авторитарный стиль общения* обычно применяется с опорой на «позицию силы» в ситуации общения с более низкостатусным лицом. В этом стиле демонстрируется позиция «сверху», для которой часто характерна нетерпимость к личному мнению партнера по общению. При высказывании партнером возражений сила вербального воздействия на него обычно лишь усиливается повышением аффективности речи или прямой вербальной агрессивности.

В управленческом взаимодействии авторитарный стиль общения обычно используется в ситуациях, требующих авторитарного стиля руководства, а также может быть эффективен в некоторых формах воспитательного воздействия. В последнем случае главное — «не перегнуть палку». Важное условие эффективности воспитательного воздействия в авторитарном стиле — отношение к совершенным проступкам человека, а не к нему лично.

4. *Манипулятивный стиль общения* построен на отношении к партнеру как к средству достижения собственных целей манипулятора и направлен на побуждение партнера к совершению действия или поступка, которого в иной ситуации он делать бы не стал. Успех в применении этого стиля зависит от умения использовать определенные психологические знания и личностные особенности собеседника. В выраженном потребительском виде данный стиль базируется на различных психотехниках и способах воздействия, которые побуж-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

дают партнера по общению к определенным высказываниям или действиям.

Однако не следует делать вывод, что манипуляция — это обязательно негативное явление. Манипулятивное общение — чрезвычайно распространенный вид общения, который часто встречается там, где существует совместная деятельность. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. Этого стиля общения периодически в той или иной степени придерживаются родители по отношению к детям, учителя по отношению к ученикам и т.п.

Управленческая деятельность по своей природе тоже во многом основана на воздействии на человека или группу, побуждающим их к выполнению поставленных задач. Моральная разница между управленческим и манипулятивным воздействием заключается в том, что в последнем случае человек побуждается к действиям, о которых потом он может сожалеть.

5. *Гуманистический стиль общения* основан на построении диалогического общения, где в полной мере может быть удовлетворена человеческая потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Доверительные отношения, возникающие между партнерами, во многом предопределяются целостностью их восприятия и реагирования друг на друга. Цели гуманистического общения не закреплены, не запланированы изначально. Ситуации гуманистического общения — это партнерское, дружеское, консультативное, психотерапевтическое общение и т.п.

Для повышения эффективности в управленческой деятельности человеку необходимо владеть всеми из представленных выше стилей общения и уметь ими правильно пользоваться в зависимости от ситуации и целей общения.

Основные понятия и определения

- **Общение** — процесс передачи информации и взаимодействия людей на основе установления и развития между ними контактов и взаимного отражения в сознании друг друга.
- **Деловое общение** — это процесс обмена информацией и взаимодействия между деловыми партнерами, направленный на решение конкретной задачи или реализацию определенной цели.
- **Формы делового общения**: деловая и воспитательная беседы, деловые переговоры, деловые совещания, публичные выступления.
- **Управленческое общение** — разновидность профессионального общения, осуществляемого между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости на основе выполняемых ими профессиональных и социальных ролей.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- **Стиль общения** — устойчивая характеристика общения человека, детерминирующая его поведение при взаимодействии с другими людьми в большинстве типичных ситуаций.
- **Стили профессионального общения**: ритуальный, официально-канцелярский, авторитарный, манипулятивный, гуманистический.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается специфика профессионального общения?
2. Перечислите основные формы профессионального общения.
3. Дайте определение делового общения
4. Перечислите основные коммуникативные функции управленческого общения.
5. В чем различие между ритуальным и официально-канцелярским, а также между авторитарным и манипулятивным стилями общения?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 17
СТРУКТУРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ

В управленческом общении, как и в любом другом, люди не просто обмениваются информацией, но и воздействуют друг на друга. При этом на результаты общения во многом влияет процесс взаимного восприятия собеседниками. В связи с этим выделяются три основных взаимосвязанных *структурных компонента управленческого общения*, которые часто называют сторонами общения, а именно:

1) *коммуникативный* (взаимообмен информацией между партнерами по общению);
2) *интерактивный* (взаимодействие партнеров по общению);
3) *перцептивный* (взаимовосприятие и взаимоотношение партнеров по общению).

17.1. КОММУНИКАТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

Управленческое общение — это в первую очередь коммуникация, т.е. передача информации, инструкции, намерений, а также обмен мнениями и желаниями. Любая коммуникация в общении происходит для решения определенных задач или удовлетворения каких-то потребностей. При этом на точность процесса передачи-получения информации в общении влияет ряд барьеров понимания.

Барьеры понимания. Во многих ситуациях человек может сталкиваться с тем, что его слова неправильно воспринимаются партнером по общению. Это может быть связано со следующими причинами.

Барьер толкований. Непонимание часто может быть связано с различным толкованием слов. У каждого человека есть свой базовый (активный) словарный запас, то есть тот набор слов, которым он пользуется наиболее часто и при помощи которого его мозг и сознание отражают мир и обрабатывают поступающую извне информацию. В русском языке несколько сотен тысяч слов. Считается, что человеку для изложения своих мыслей и чувств достаточно и 6000 слов. При этом важно понимать, что, несмотря на общую схожесть, базовые словари различных людей различаются. И здесь значение имеет не только знание или незнание партнером того или иного слова, а скорее толкование этого слова.

Барьер представлений. Непонимание может быть связано с различием образов жизненного опыта, которые закреплены за конкретными словами у разных людей. Речь человека является отражением его понимания окружающего мира. Язык человека как система

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

освоенных им вербальных знаков — это карта его представлений о мире, его модель мира, которая является отражением жизненного опыта человека. Именно благодаря языку и речи одному человеку достаточно произнести слово «собака», и другой человек представит собаку. Но без дополнительных описаний наверняка это будет образ другой собаки. Один человек, упоминая про собаку, может представлять свою любимую болонку, а другой — соотнести услышанное слово с образом дога, который покусал его в детстве. Соответственно, и сопровождающие общение чувства у каждого партнера будут появляться различные. Поэтому в особо значимых моментах делового общения, услышав важное слово и соотнеся его с соответствующим пониманием в своей модели мира, полезно проверить, это ли имел в виду человек, соответствует ли ваше понимание данного слова тому смыслу, который вкладывает в него партнер по общению.

Барьер защиты. Непонимание может быть связано также с неосознаваемой защитой, которую выстраивает собеседник по отношению к информации. Иногда складывается впечатление, что собеседник защищается от нас, наших слов и переживаний, что он возводит какие-то преграды в общении. В сущности, каждому человеку есть что защищать, ведь в процессе общения могут производиться определенные изменения в его мировоззрении и представлениях о тех или иных аспектах действительности. И не всякий человек психологически готов к этим изменениям, так как они могут нарушить его представление о себе, его отношение к другим людям и душевное спокойствие. В этом случае он неосознанно искажает смысл слов или может вовсе исключать (не слышать) некоторые слова.

Защитные механизмы исключения и искажения нежелательных слов представляют собой проявление общих фундаментальных защитных процессов, которые сформировались на этапе эволюции человека. Каждый человек воспринимает окружающий мир избирательно, исключая не интересующую его в данный момент информацию. Например, находясь среди множества разговаривающих людей, мы способны автоматически выделять и слушать только нужный нам голос. Исключение ненужной информации — это полезная способность человека, позволяющая приспосабливаться к миру оптимальным для себя способом. Однако эта способность нередко проявляется в том, что в числе многочисленных слов собеседника человек порой склонен услышать не все сказанное, а только то, что удобно ему, и исключить некоторые смыслы. Иными словами, из бесконечного объема внешней информации человек часто более склонен замечать то, что подтверждает его предварительные представления, и нередко не обращает внимания на факты, которые ставят эти представления под сомнение, или искажает их.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Коммуникативные барьеры. Также выделяется ряд коммуникативных барьеров, затрудняющих общение.

1. *Социально-культурные барьеры*, возникающие на основе различий национального, религиозного, политического, профессионального, полового или возрастного характера (например, сложности делового общения представителей разных полов, возрастов, должностных статусов, профессиональной специализации и авторитетности).
2. *Психологические барьеры*, возникающие из-за индивидуально-психологических различий общающихся людей (например, контрастность по ценностным ориентациям и доминирующей мотивации, существенное различие в темпераменте и манере разговора и т.п.).
3. *Барьеры отношения*, возникающие на основе сложившихся у людей межличностных антипатий или субъективных установок (например, влияние недоверия к информации на основе сложившегося негативного отношения к собеседнику; формализованное или конфронтационное обращение с представителями других профессиональных групп и т.п.).
4. *Семантико-фонетические барьеры*, связанные с различием в профессиональном лексиконе, наличии фонетических дефектов речи у собеседников (например, неразборчивая дикция, плохая артикуляция, излишек в сообщении неречевых голосовых проявлений и т.п.).

17.2. ИНТЕРАКТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

Действие — важная сторона управленческого общения. При этом в большинстве случаев именно воздействие выступает основной целью управленческого общения. В процессе общения мы не просто сообщаем ту или иную информацию партнеру, а воздействуем на него этой информацией (включая силу голоса, интонацию, позы, жесты и др.). Поэтому, описывая управленческое общение, часто используют термины действий, например, «он на меня давил», «он нанес мне удар» или «он подстроился под меня» и т.п.

Смысл и содержание взаимодействия невозможно понять вне определенной ситуации. Поэтому необходимо уметь соотносить действия и ситуацию. Одним из возможных способов понимания ситуации общения является восприятие позиций партнеров относительно друг друга.

В зависимости от плоскостей, в которых разворачивается деловое общение, его можно разделить на партнерское (горизонтальное) и зависимое (уровневое). В процессе деловой беседы плоскость общения может изменяться.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Управленческое общение по определению относится к зависимому типу, и решающее значение в нем имеет то, кто именно является ведущим в данном общении, а кто — ведомым. Существует метафорическое описание позиций управленческого взаимодействия через архетипы «хозяина» и «гостя».

Архетип хозяина всегда связывается с сильной позицией «хозяин положения». «Хозяин» — это тот, кто может разрешить войти, а может и не разрешить, кто может расспросить «гостя», кто не нуждается в местных проводниках в своем доме, у кого есть запасы еды и провизии, оружия, кто отдыхал до встречи с «гостем».

Архетип гостя всегда связывается с зависимой, подчиненной стороной. «Гость» — это тот, кто должен просить разрешения войти, а если войдет, не спросив разрешения, то может встретить самый разный прием; кто плохо знает этот дом и нуждается в местном проводнике; кто имеет только такие запасы, которые захватил с собой; кто проделал большой путь и нуждается в отдыхе; кто вынужден отвечать на расспросы хозяина, если не хочет с ним поссориться.

Человек в позиции «хозяина» ведет себя более уверенно. «Хозяин» расспрашивает и задает вопросы. Если человек отвечает на вопросы, то он занимает подчиненную позицию «гостя». «Хозяин» оценивает положение и высказывает свое отношение. При этом «хозяин» не просит, он предлагает. Проситель — слабая позиция. «Хозяин» не спорит, а начиная спорить, человек переводит себя в позицию «гостя», потому что он просит, чтобы к его аргументам отнеслись небезразлично.

Позиции «хозяина» и «гостя» не зависят от должностного положения сотрудников. И нередко можно наблюдать, как начальник, отчитывая своего подчиненного, очень много говорит, «читает мораль», явно находясь в позиции «гостя» и «упрашивая» подчиненного отнестись к его словам внимательно и небезразлично. А подчиненный всем своим видом показывает, что он сейчас находится в позиции «хозяина» и может позволить своему начальнику немного выговориться и, возможно, благодаря этому избавиться от своей обиды на подчиненного. В этом примере управленческое воздействие начальника на подчиненного минимально.

Поэтому в управленческом взаимодействии важно не только то, что говорить, но и то, как это говорить. Управленческое воздействие должно осуществляться из правильной позиции, позиции «хозяина».

Еще один подход к анализу ситуации в зависимости от позиций, занимаемых партнерами, развивается в русле теории транзактного анализа, активными разработчиками которого являются Э. Берн, Т. Харрис, Д. Джонджевилл. Это направление в последнее время

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

имеет широкую популярность в мире. Достаточно сказать, что книга Э. Берна «Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры» и ряд других, посвященных теории и практике транзактного анализа, расходятся миллионными тиражами по всему миру.

Главным посылом транзактного анализа является предположение о том, что все действия в общении осуществляются исходя из определенных статусно-ролевых позиций партнеров. И именно эти позиции предопределяют характер взаимодействия, независимо от коммуникативной составляющей самого сообщения. Основные понятия теории транзактного анализа — «состояния эго» и «транзакция».

Под состоянием эго Э. Берн понимает относительно независимые и обособленные во внутреннем мире состояния и способы поведения, названные им «Родитель», «Взрослый» и «Ребенок». Согласно теории транзактного анализа, Родитель, Взрослый и Ребенок — это не абстрактные стили поведения, а вполне конкретные и значимые модели поведения, закрепившиеся в опыте и воспоминаниях каждого человека.

Родитель — это такое состояние эго, чувства, установки и привычное поведение которого обусловлено личными воспоминаниями конкретного человека о том, как реагировали его родители в определенных ситуациях, и он как бы перенял их стиль поведения. При этом в позиции Родителя может быть две разновидности: 1) «карающий Родитель» указывает, критикует, приказывает, наказывает за непослушание и ошибки; 2) «опекающий Родитель» советует в мягкой форме, заботится, помогает, сочувствует, снисходительно прощает.

Состояние *Взрослого* — это спокойное, рассудительное состояние, обращенное к реальной действительности.

Состояние *Ребенка* — это актуализация установок и поведения, выработанных у человека в детстве. При этом в позиции Ребенка тоже выделяют две разновидности: 1) «послушный Ребенок» — реакции «Хорошо, я сделаю» и т.п.; 2) «бунтующий Ребенок» — реакции «Не хочу!», «Не буду!», «Как хочу, так и будет!», «Отстаньте!» и т.п.

Согласно концепции транзактного анализа, в процессе общения человек может находиться в одном из указанных состояний. При этом занимаемая позиция предопределяет соответствующие модели его поведения и формы эмоционального реагирования.

Указанные состояния-позиции могут меняться в процессе общения в зависимости от восприятия ситуации человеком. Основные особенности позиций Родителя, Взрослого и Ребенка представлены в табл. 12.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Таблица 12

Основные характеристики позиций Родителя, Взрослого и Ребенка

Основные характеристики	*Родитель*	*Взрослый*	*Ребенок*
Характерные слова и выражения	«Должен, обязан» Сверхобобщения: «всегда», «никогда» Например: «Ты не должен никогда...»; «Я не понимаю, как это допускают...»	«Возможно...»; «Вероятно...» «Как?»; «Когда?»; «Почему?"	«Я сердит на тебя!»; «Вот здорово!»; «Отлично!»; «Отвратительно!»
Интонации	Обвиняющие Снисходительные Критические Пресекающие	Спокойные, ровные	Эмоциональные
Состояние	Надменное Сверхправильное	Внимательное Познавательное	Игривое Подавленное Угнетенное
Выражение лица	Нахмуренное Неудовлетворенное Обеспокоенное	Внимательное	Угнетенное Удивленное
Позы	Руки в бока Указующий перст Руки сложены на груди	Открытые (наклонен вперед к собеседнику, не скрещенные руки)	Спонтанная подвижность (сжатие кулаков, дерганье пуговицы, хождение взад-вперед)

Под **транзакцией** подразумевается направление взаимодействия между выбранной позицией собеседника к предполагаемой позиции его партнера. При этом выделяются три вида транзакций: дополнительные, пересекающиеся, скрытые.

В действительности их может быть больше, но эти три рассматриваются как типовые.

1. *Дополнительные транзакции*. Дополнительным называется такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно воспринимают позицию друг друга, понимают ситуацию одинаково и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером. Выделяют два подвида дополнительных транзакций: равные и неравные.

При равных дополнительных транзакциях партнеры находятся на одинаковых позициях и отвечают именно с той позиции, с которой и ожидает партнер (рис. 9).

Пример транзакции "Взрослый – Взрослый":

Руководитель, находясь в позиции Взрослого, спрашивает заместителя (обращаясь к его позиции Взрослого): «*Как вы думаете,*

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

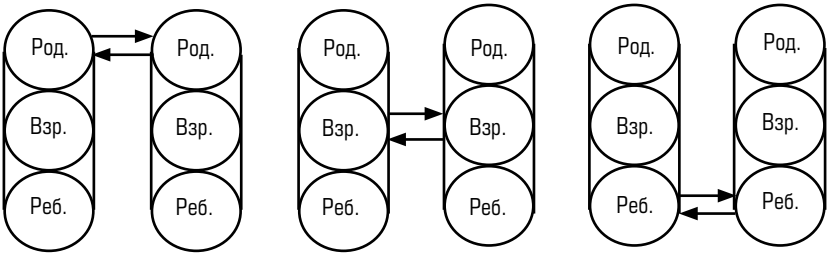


Рис. 9. Виды равных дополнительных транзакций

что нужно предпринять, чтобы сотрудники прекратили опаздывать на работу?»

Заместитель отвечает также из позиции Взрослого, возвращая транзакцию обратно, к позиции Взрослого руководителя: «*У меня есть кое-какие соображения на этот счет...*»

При неравных дополнительных транзакциях партнеры находятся на неодинаковых позициях, но направление их транзакций совпадает. Например, транзакции «Родитель – Взрослый»:

Руководитель, находясь в позиции Родителя, спрашивает заместителя (обращаясь к его позиции Взрослого): «*Вы способны что-нибудь сделать, чтобы ваши сотрудники перестали опаздывать на работу?*»

Заместитель отвечает из позиции Взрослого, возвращая транзакцию обратно, к позиции Родителя руководителя: «*Да, конечно. Я сегодня же предприму соответствующие меры, чтобы исправить эту ситуацию. Это больше не повторится*» (рис. 10).

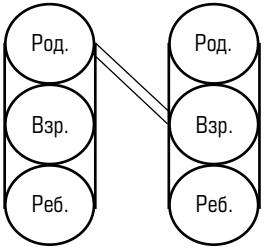


Рис. 10. Пример неравной дополнительной транзакции

2. *Пересекающиеся транзакции*. Элементы этого взаимодействия не конструктивны, а порой конфликтны. По существу, пересекающееся взаимодействие — это «неправильное» взаимодействие. Его неправильность состоит в том, что партнеры разговаривают с разными эго-состояниями друг друга.

Например:

Приятель спрашивает: «*Скажи точно, который час?*» (транзакция «Взрослый – Взрослый»)

Другой отвечает: «*Ты что, не можешь посмотреть на свои часы?*» (транзакция «Родитель — Ребенок», рис. 11).

В описанной ситуации один приятель хотел получить информацию, например, чтобы проверить свои часы, а другой его не понял или не захотел понять. Если они не найдут взаимопонимания и общение не превратится в дополнительное взаимодействие, то такой разговор потенциально конфликтен.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. *Скрытые транзакции*. Это такие взаимодействия, которые включают в себя одновременно два уровня: явный, выраженный словесно, и скрытый, подразумеваемый. В качестве примера представим, что два сотрудника сидят на скучнейшем собрании и между ними происходит такой разговор:

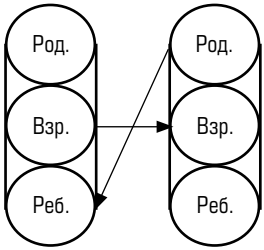


Рис. 11. Пример пересекающейся транзакции

— Нам нужно не забыть, что к четырем к нам придут заказчики, — говорит первый сотрудник.

— Да, пожалуй, придется сейчас уйти, — отвечает ему второй.

Это пример явного взаимодействия, в процессе которого было произведено скрытое взаимодействие, смысл которого в следующем:

— Дикая скука. Может быть, сбежим? — предлагает в скрытой форме первый сотрудник.

— Да, действительно, хорошо придумал! — отвечает ему второй.

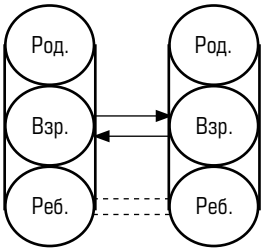


Рис. 12. Пример скрытой транзакции

В этом примере то, что произносится собеседниками, есть прикрытие для подразумеваемых намерений. Иными словами, явное и скрытое взаимодействия происходят с различных позиций. Явное — с позиции «Взрослый – Взрослый», а скрытое — с позиции «Ребенок – Ребенок».

Использование скрытых транзакций предполагает либо глубокое знание партнера, либо большую чувствительность к невербальным средствам общения — тону голоса, интонации, мимике и жесту, поскольку именно они чаще всего передают скрытое содержание.

В практике делового и управленческого общения необходимо понимать транзактную направленность воздействия. Наиболее успешным и эффективным в деловом общении является общение между собеседниками с позиции «Взрослый – Взрослый». Могут друг друга понять и два Ребенка. Немного сложнее договориться двум Родителям.

Воспитательное воздействие обычно строится при неравных транзакциях. При этом необходимо контролировать, чтобы эти транзакции были дополнительными, а не превращались в пересекающиеся.

Управленческое взаимодействие может осуществляться и при пересекающихся транзакциях. Дополнительную информацию о теории и практике транзактного анализа можно прочитать в книгах Э. Берна и Т. Харриса[1].

[1] *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. М.: ЭКСМО, 2006; *Харрис Т.Я.* О'кей, ты — о'кей. М.: Академический проект, 2006.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

17.3. ПЕРЦЕПТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

На процесс делового и управленческого общения значительное влияние оказывает процесс взаимного восприятия партнеров по общению. Мы общаемся не просто с человеком, а с нашим представлением об этом человеке. Это представление формируется непосредственно в процессе первого общения и в последующем в той или иной степени корректируется. В то же время человек в процессе общения исходит из собственного представления о себе, которое оказывает значительное влияние на его эмоциональную самооценку.

Можно выделить несколько проекций-представлений относительно любого человека. Назовем его «Ч»:

«Ч» — реальный;

«Ч1» — представление данного человека о себе;

«Ч2» — представление о данном человеке партнера по общению;

«Ч3» — представление данного человека о том, как его воспринимает партнер по общению.

Наиболее хорошие условия для делового и управленческого общения создаются в ситуации, когда все компоненты проекций-представлений человека тождественны друг другу. В иных случаях, например, когда наше представление о партнере по общению не соответствует его реальным качествам и его представлению о себе, это может приводить к недооценке или переоценке партнера, а соответственно, к недопониманию, возможно, и к конфликтам.

Процесс формирования образа и оценки сторонами общения друг друга называется социальной перцепцией (от лат. *percepo* — восприятие). Термин «социальная перцепция» был введен американским психологом Дж. Брунером, который провел целую серию экспериментов по изучению восприятия и доказал, что восприятие и предметов, и других людей зависит не только от индивидуально-личностных, но и от социокультурных факторов. Социальная значимость или незначимость объекта может восприниматься неадекватно. Так, к примеру, дети из бедных семей воспринимали размеры монеток больше их реальных размеров, а дети из богатых семей, наоборот, — меньше[1].

Основными психологическими механизмами межличностной перцепции являются:

- физиогномическая редукция (прием и переработка визуальной информации о другом человеке на основе его внешних невербальных проявлений, манеры поведения, особенностей личных аксессуаров (одежда, предметы личного труда) и пр.);
- эмпатия (ситуативно-эмоциональное чувствование психического состояния партнера по общению и понимание его переживаний);

[1] См. подроб.: *Брунер Дж.* Психология познания: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1977. С. 73–79.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- идентификация (мысленная постановка себя на место другого человека и определение того, как он может действовать в ситуации общения);
- рефлексия (рациональное понимание поведения другого человека путем размышления о сути и направлении его возможных личностных реакций в процессе развертывания своих действий общения).

Важным фактором в процессе любого общения является привлекательность партнеров. Действие фактора привлекательности при восприятии человека заключается в том, что под его влиянием какие-то качества человека переоцениваются или недооцениваются другими людьми. Например, если человек нам нравится, то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим и интересным, и наоборот. Например, в эксперименте учителям были предложены для оценки «личные дела» учеников и ставилась задача определить уровень интеллекта, планы на будущее, отношения со сверстниками. Секрет эксперимента состоял в том, что для оценки давалось одно и то же дело, но с разными фотографиями — красивых и некрасивых детей. В результате красивые дети получили более высокую оценку своих возможностей[1].

Эти данные были подтверждены и в эксперименте американского психолога А. Миллера, который, применив метод экспертных оценок, отобрал фотографии людей «красивых», «обыкновенных» и «некрасивых». Затем он показал эти фотографии испытуемым с предложением оценить их по ряду параметров. В их оценке «красивые» превосходили некрасивых по всем параметрам. Таким образом, внешне более привлекательный для нас человек чаще кажется лучше во всех других отношениях; если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются. Однако в разное время привлекательным считалось тоже разное, и у каждого народа — свои каноны красоты. Соответственно, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она, скорее, носит социальный характер.

Также важен фактор *отношения* к нам. Он действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, нами оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Сигнальным знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все то, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами. В ряде экспериментов исследователи, выяснив мнения испытуемых по ряду вопросов, ознакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащими другим людям, и просили их оценить эти мнения (компетентность). Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценивалась компетентность высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше

[1] См. подроб.: *Леонтьев А.А.* Педагогическое общение. М.: Педагогика, 1979.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственным мнением ему приписывалось. Убежденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали[1].

При интерпретации и прогнозировании чувств и поступков партнера по общению часто срабатывает психологический механизм приписывания (атрибуции). Необходимость использования этого механизма человеком обусловливается тем, что информация, полученная при визуальном наблюдении и восприятии речи партнера, часто оказывается недостаточной, и производится ее «достраивание», т.е. приписывание дополнительных элементов в соответствии с восприятием партнера.

При этом у каждого человека на основе его личного опыта вырабатываются определенные схемы причинного объяснения (каузальной атрибуции):

- атрибуции персональной ответственности, проявляющейся в склонности человека всегда считать другого человека виновником случившегося и приписывать ему причину произошедшего;
- обстоятельственной атрибуции, при которой человек склонен винить в произошедшем прежде всего обстоятельства;
- стимульной атрибуции, при которой причина случившегося видится или в предмете, на который было направлено действие (например, через ответ — «ваза упала потому, что плохо стояла»), или в самом пострадавшем (например, «сам виноват, что поверил этому человеку»);
- личностно-проективной атрибуции, где партнеру по общению приписываются определенные негативные личностные черты, которых на самом деле у него нет (например, недостатки самого субъекта восприятия им не признаются, а в силу действия «проекции» он склонен обвинять в возникших трудностях партнера).

При изучении процесса каузальной атрибуции выявлены различные закономерности. Так, причину успеха люди чаще склонны приписывать себе, а неудачу — обстоятельствам. При этом характер приписывания часто зависит от меры участия человека в данном событии. Соответственно, оценка будет различной в случаях, когда человек был участником события и только наблюдателем. Эта закономерность активно используется в организационном взаимодействии и проявляется в формуле: «Хотите, чтобы оценка результата была выше, впишите оценивающее лицо в список исполнителей, даже если он будет числиться только формально».

Также в процессе восприятия человека и его поступков проявляются следующие психологические закономерности:

---

[1] См.: *Крчжанская Ю., Третьяков В.* Грамматика общения. Л.: ЛГУ, 1990.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *эффект упреждения*: на оценку незнакомого человека при противоречивой информации о нем наибольшее влияние оказывают сведения, полученные в первую очередь;
- *эффект новизны*: на оценку знакомого человека при противоречивой информации о нем наибольшее влияние оказывают сведения, полученные последними;
- *эффект ореола*: на восприятие другого человека оказывает влияние его «имидж», т.е. благоприятные или неблагоприятные слухи о нем и его жизни;
- *эффект первоначальной установки*: если мы ожидаем от человека каких-то определенных действий, то независимо от того, как он поступит на самом деле, серьезное влияние на толкование его действий будет оказывать первоначальная установка;
- *эффект проекции*: на наше восприятие другого человека оказывают влияние наши собственные недостатки, которые бессознательно проецируются на него.

В заключение полезно еще раз кратко отметить, что у каждого человека есть свой базовый (активный) словарный запас, т.е. тот набор слов, которым он пользуется чаще всего и при помощи которого его мозг и сознание отражают мир и обрабатывают поступающую извне информацию. Несмотря на общую схожесть, базовые словари различных людей отличаются друг от друга. Поэтому в особо важных случаях, соотнеся услышанное слово с соответствующим пониманием в собственном базовом словаре и соответствующими образами в собственных представлениях, полезно проверить, это ли имел в виду человек, соответствует ли сформированное понимание тому смыслу, который он вкладывает в свои слова.

В управленческом общении руководителю, дающему указание подчиненным, нелишне перепроверить правильность его понимания. Причиной большинства проваленной подчиненными работы является то, что или исполнители недостаточно поняли задание, или руководитель не понял то, что ему пытались объяснить подчиненные.

Необходимо учитывать, что процесс общения строится на основе взаимных представлений партнеров друг о друге и их взаимоотношений. Мы общаемся не просто с человеком, а во многом — с нашим представлением об этом человеке. Адекватность взаимного восприятия партнеров влияет на взаимопонимание в общении, а сформированные на этой основе отношения влияют на общую мотивацию к деятельности и достижение общих целей. Поэтому в деловом общении необходимо уделять особое внимание формированию соответствующего представления о себе и своих намерениях у партнера, учитывая при этом психологические закономерности.

Действие — важное содержание управленческого общения. В процессе интерактивного общения мы не просто сообщаем ту или иную

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

информацию партнеру, а воздействуем на него этой информацией. При этом в ряде случаев именно воздействие выступает основной целью управленческого общения. Поэтому в деловом общении и управленческом взаимодействии полезно уметь различать слова и реальное действие, которое совершается этими словами, т.е. иметь ответ на вопрос: «Что именно я делаю (или что пытается сделать партнер), говоря это?»

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите основные структурные компоненты (стороны) общения.
2. Перечислите коммуникативные барьеры общения и раскройте их смысл.
3. В чем сущность транзакционного анализа процесса взаимодействия по Э. Берну?
4. Приведите примеры дополнительных, пересекающихся и скрытых транзакций.
5. Перечислите основные психологические механизмы межличностной перцепции.
6. Приведите примеры психологических закономерностей процесса восприятия человека и его поступков, проявляющихся в общении.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 18
РЕЧЬ КАК СРЕДСТВО ВОЗДЕЙСТВИЯ И ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБЩЕНИИ

Речь является главным, хотя и не единственным, источником воздействия и передачи информации в профессиональном общении. Владение собственным голосом, его громкостью и интонацией, умение управлять ритмом речи, искусство расстановки речевых пауз существенно влияют на усвоение собеседником представляемой ему информации и предопределяют успешность воздействия на него. Техники активного слушания помогают поддерживать общение, а искусство использования вопросов помогает управлять вниманием и мышлением собеседника. Рассмотрим подробнее эти характеристики и психотехники.

18.1. ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕЧИ

Одну и ту же информацию можно по-разному представить человеку (сказать), и она окажет различное воздействие на него. Важным фактором, влияющим на восприятие речи, является то, как человек говорит. Речь может быть выразительной, чувственной и эмоциональной, а может быть вялой, безразличной. Соответственно, она будет оказывать различное воздействие на слушателя. Рассмотрим некоторые характеристики речи.

Голос — *это средство, с помощью которого сообщение доносится до других людей. Часто слушатель определяет степень важности поступающей информации по тому, как она произносится, а не по тому, что именно говорит собеседник или оратор. Голос можно использовать правильно, и он может стать мощным и эффективным инструментом воздействия и передачи информации, а можно использовать его как инструмент пытки, делая монотонным и неприятным для слуха.*

В управленческом взаимодействии большое внимание следует уделять эмоциональному состоянию, как своему, так и партнеров. Можно метафорично сказать, что голос человека — это место, где встречаются его сознательное (содержание речи) и бессознательное (характеристики голоса). Замечено, что в состоянии тревоги или нервного напряжения у человека меняются его голосовые характеристики. Этот факт нашел достойное применение в бесконтактных (т.е. незаметных для собеседника) образцах «детектора лжи». Подсознание человека порой с успехом заменяет детектор лжи и может достаточно достоверно определять неискренность собеседника. При этом достаточно информативны и невербальные звуки, сопровождающие речь человека:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- неожиданные спазмы голоса выдают внутреннее напряжение;
- частое покашливание может интерпретироваться как неуверенность в себе или обеспокоенность (хотя это может быть и просто бронхит);
- не соответствующий моменту или несоответственно выраженный хохот однозначно интерпретируется как напряжение, утрата контроля над ситуацией.

Для того чтобы более эффективно владеть собственной речью и правильно использовать голос в процессе профессионального общения, полезно учитывать следующие характеристики.

Темп речи. Это понятие включает быстроту речи, длительность звучания отдельных слов и длительность пауз. Профессиональные коммуникаторы хорошо владеют своей речью и умеют корректировать ее темп в соответствии с излагаемой информацией. Уверенная, содержательная речь, как правило, имеет средний, ровный темп с четким разделением слов. Сложные идеи следует излагать в более медленном и равномерном темпе. Необходимо давать слушателю время для осмысления того, что вы говорите (если, конечно, вы не преследуете другие цели).

Слишком быстрая речь выдает внутреннее напряжение и нервозность говорящего. Эмоциональное напряжение часто приводит к стремлению завершить происходящее как можно быстрее. Чем выше напряжение, тем быстрее обычно становится речь.

Во время публичного выступления следует осознавать, что даже если времени для изложения всей информации мало и лектор будет пытаться ее дать с удвоенной скоростью, то все, чего он добьется, это уменьшение в два раза степени ее понимания. Однако слишком медленная и вялая речь может привести к тому, что можно потерять внимание и интерес аудитории.

Кроме того, одна из особенностей медленного темпа — тенденция к появлению назидательных интонаций. И этим нужно уметь правильно пользоваться, различая информативное и воспитательное выступление.

Громкость. У каждого человека есть способность изменять громкость своего голоса в соответствии с условиями. Мы способны бессознательно оценивать расстояние до собеседника, уровень шума в аудитории и в соответствии с этим подстраивать громкость своего голоса. Например, в зашумленной аудитории человек старается говорить громче.

При этом следует учитывать, что громкий голос в сочетании с повышением его тональности и вибрацией воспринимается как неуверенный. Повышение громкости в сочетании с понижением его тональности придает голосу силу, но может и создавать ощущение агрессивности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Высота голоса является важным элементом передачи психического состояния говорящего и способна вызвать такое же состояние у слушающего. Низкий голос (особенно бас) передает уверенность. Соответственно, повышение высоты голоса (особенно в сочетании с повышением темпа речи) может восприниматься как утрачивание контроля над ситуацией. Если такое действительно происходит, замедлите темп речи и немного снизьте высоту вашего голоса, и вы почувствуете себя увереннее.

Интонация. Интонации, пожалуй, наиболее важный элемент речи. Одни и те же слова, произнесенные с разной интонацией, могут передавать различные смыслы, вплоть до противоположных. В речи нет вопросительных или восклицательных знаков, их роль выполняет та интонация, с которой произносятся определенные слова. Во время общения человек использует от 10 до 20 различных нот. Интонации создают общий мелодичный рисунок речи и помогают удерживать внимание. Чем резче падает интонация, тем больше категоричности. При подчеркивании формальной ситуации речь становится более монотонной. Медленно поднимающиеся и неглубокие интонации выражают неопределенность, недоумение, сомнение. Глубокие эмоции — грусть, жалость, нежные чувства — передаются плавной сменой интонаций в речи.

Полезно упражняться в освоении различных интонаций. Например, потренируйтесь в произнесении одинаковых фраз с различной интонацией, придавая им разный эмоциональный смысл. Попробуйте при помощи интонации передавать состояние заинтересованности, равнодушия, любопытства, тревоги, гнева, умиротворенности и др.

Пауза в речи. Пауза (молчание) — важный инструмент речи при умелом его использовании. Она позволяет не смешивать смыслы различных слов и предложений, выполняя разделительную функцию. Молчание в нужный момент может восприниматься как признак уверенности руководителя и оказывать сильное управленческое воздействие.

Иногда человек пытается скрыть свою неуверенность, вытесняя паузы. Вследствие этого его речь становится торопливой, сумбурной и менее понятной. Многие известные ораторы с успехом используют искусство молчания. Пауза перед кульминационным пунктом — это изюминка хорошего рассказа. Хотя без надобности затянутая, она может восприниматься как нерешительность. Своевременное использование паузы подготавливает аудиторию, выделяет мысль и позволяет оценить важность сказанного. Использование пауз полезно в следующем ряде случаев.

Перед началом речи. Пауза дает возможность слушателям подготовиться к восприятию, настраивает на внимательное слушание, а оратору дает возможность собраться с мыслями.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Для управления вниманием и усиления значения. Если вопрос, фраза или мысль имеют особую важность, но их можно услышать или понять неправильно, применение пауз в нужный момент подчеркивает значение. Использование паузы в данном случае сравнимо с остановкой гида перед особой картиной.

Вместо знаков препинания. В данном случае паузы используются для структурирования речи и увеличения степени ее понимания.

Смысловые ударения. В процессе управленческого общения профессиональный коммуникатор помечает важность отдельных ключевых слов, усиливая их воздействие при помощи смысловых ударений. Подобные смысловые ударения можно делать при помощи:

- более медленного произнесения ключевых слов;
- изменения громкости в момент их произнесения;
- повышения или понижения интонации в процессе произнесения слова;
- выделения паузой.

Однако следует понимать, что большее значение имеет не столько то, как вы выделите слово, сколько то, какое именно это будет слово.

18.2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОПРОСОВ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБЩЕНИИ

Использование вопросов позволяет или организовать конструктивную и эффективную коммуникацию, или разрушить психологический контакт. Процесс восприятия и мышления человека можно свести к последовательности задаваемых им себе вопросов и получаемых ответов. Человек на протяжении всего дня отвечает себе на вопросы о том, что он видит, слышит, чувствует, хочет, что он имеет, что ему предстоит сделать, почему с ним так поступают и т.п. При этом отношение человека к происходящему во многом определяется именно характером задаваемых им вопросов. Вопросы ведут к ответам, а ответы вызывают соответствующие чувства.

Умение в нужный момент задавать правильные вопросы является важным компонентом коммуникативной компетентности руководителя. Вовремя заданный уместный вопрос может активизировать внимание собеседника. При этом следует помнить, что в каждом вопросе заложены варианты возможных ответов, которые вы можете получить. Поэтому в профессиональном общении, если вы хотите получить нужный ответ, для начала необходимо правильно задать правильный вопрос.

Выделяются следующие **типы вопросов**:

1) *закрытые*. К ним относятся вопросы, предполагающие однозначные ответы типа «да», «нет» или другие, состоящие из одного

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

слова. Они направлены на получение или проверку конкретной информации;

2) *открытые* вопросы предполагают развернутый ответ, затрудняя возможность простого ответа одним словом. Тем самым открытые вопросы больше направлены на поддержание коммуникации и дают возможность для обсуждения чувств и отношений участников. Наиболее эффективны для ведения диалога открытые вопросы типа: «Каково ваше мнение? Каким образом? Почему? Как?» и т.п. Задающий вопросы является ведущим в беседе и может направлять ее в нужном направлении. При этом открытые вопросы предоставляют собеседнику свободу, а закрытые ее ограничивают. Профессиональный управленец умеет успешно управлять коммуникацией, разворачивая или сворачивая ее в своих интересах правильным использованием открытых и закрытых вопросов;
3) *зеркальные* вопросы позволяют обеспечить непрерывность открытого диалога и помогают зафиксировать внимание на определенном смысле высказывания, не противореча собеседнику. Технически зеркальный вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенной собеседником для того, чтобы заставить его увидеть свое утверждение как бы со стороны, например: «Я больше никогда не буду иметь с ним дела!» — «Никогда?» — «Сейчас у меня нет для этого средств!» — «Нет средств?»;
4) *наводящие* вопросы, как следует из их названия, служат для того, чтобы подвести отвечающего к нужному ответу. Использование наводящих вопросов может быть средством помощи отвечающему найти нужный ответ. Однако при неправильном использовании наводящих вопросов они могут быть расценены как средство манипуляции, мешающее отвечающему человеку дать свободный ответ. Это может вынудить его принять защитную позицию и тем самым разрушить раппорт;
5) *двойные направляющие*. Данные вопросы являются одной из разновидностей наводящих вопросов. В некоторых случаях мы неосознанно используем направляющие вопросы, пытаясь «смягчить» обращение, даже в ущерб своим интересам. Сравните два варианта вопроса: 1) «Вы не скажете, который час?»; 2) «Скажите, пожалуйста, который час?» При использовании первого типа вопроса, в отличие от второго, человеку проще сказать «нет». Первый вопрос содержит в себе два подвопроса: «Скажете или не скажете?» и «Который час?» Также в него включена частица «не», склоняющая человека сказать «нет», ответив тем самым на первую часть вопроса хотя бы потому, что так проще;
6) *контрольные* вопросы помогают управлять вниманием собеседника или аудитории, позволяют обратиться (и присоединиться)

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

к предыдущим этапам работы, а также проверить понимание. При этом полезно помнить следующее:вопросы «кто? что?» более ориентированы на факты; вопросы «как? когда?» в большей мере ориентированы на действие или поведение человека; вопросы «почему? зачем?» нередко провоцируют защитные реакции человека и могут купировать деятельность;

7) *возвратные* вопросы могут быть направлены на уточнение правильности понимания и на присоединение к тому, что говорил человек, демонстрацию внимания и включенности в беседу. Например: «Правильно ли я понял, что?..» или «Вы сказали, что... Могли бы вы привести пример?» и т.п.;
8) *встречные*. В профессиональном общении необходимо не только уметь в нужный момент правильно задавать правильные вопросы, но и научиться отвечать на встречные вопросы. При этом нужно различать цели, которые преследует участник, задающий вопрос. Кроме очевидной цели — получить ответ, вопросы могут задаваться и с иными целями. Так, например, в процессе публичного выступления и бизнес-презентации руководителю следует быть готовым к следующим типам встречных вопросов:
   - *вопросы, направленные на проверку компетентности*. Цель таких вопросов — оценка знаний и опыта ведущего. Как правило, автор подобного вопроса уже знает ответ, но хочет проверить, как справится с ним выступающий. Если вы точно распознали данный тип вопроса, то можете вежливо спросить: «Зачем вы задаете вопрос, если сами знаете на него ответ?»,
   - *вопросы, направленные на демонстрацию своих знаний*. Цель таких вопросов — блеснуть собственной компетентностью и эрудицией перед другими участниками общения. Это одна из форм самоутверждения, попытка задаванием «умного» вопроса получить расположение присутствующих. Если вопрос действительно относится к теме и вы правильно распознали его тип, то в некоторых случаях можно попросить самого автора вопроса ответить, что он сам думает по этому поводу. После того как он закончит, можно дополнить ответ,
   - *сбивающие вопросы*. Цель таких вопросов — перевести внимание аудитории в область интересов спрашивающего участника, лежащую в стороне от основного направления работы. Данные вопросы могут задаваться умышленно или непреднамеренно. В профессиональном общении необходимо удерживать содержание взаимодействия и не уходить в сторону от основной цели коммуникации. Лучше предложить рассмотреть предложенные сбивающие вопросы в другое время,
   - *провокационные вопросы*. Подобные вопросы чаще всего строятся на противоречии информации. Если так случилось, что вы

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

не можете оправдать противоречия, то лучше и не пытайтесь оправдываться. Защищаясь, вы убедите собеседников в истинности провокационного замечания. Но даже если вы правы и непоследовательность, несогласованность информации имеет объективные причины, и вы можете доказать это, подумайте, нужно ли в данный момент разбираться с провокатором в ущерб цели общения.

18.3. ТЕХНИКИ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ

Деловая беседа — это «улица с двухсторонним движением». Поэтому ее успешность зависит как от умения говорить, так и от умения слушать. Когда мы внимательно и заинтересованно кого-то слушаем, то самопроизвольно поворачиваемся лицом к говорящему, немного наклоняемся в его сторону, устанавливаем с ним визуальный контакт и т.п. Умение слушать «всем телом» помогает лучше понять собеседника и показывает ему заинтересованность в разговоре с ним.

В управленческом взаимодействии руководителя техники активного слушания могут использоваться двояко: а) по прямому назначению — для того чтобы поддерживать психологический контакт с собеседником и демонстрировать заинтересованность в продолжении беседы; б) в обратном смысле — для того чтобы разорвать психологический контакт и продемонстрировать незаинтересованность в дальнейшей беседе.

Рассмотрим техники активного слушания в контексте их прямого назначения.

Смотрите на собеседника. Зрительный контакт глазами является важным элементом коммуникации и очень информативен. При этом следует понимать, что если вы смотрите в глаза собеседнику, тем самым вы показываете, что вам важно и интересно то, что он говорит. Если вы рассматриваете собеседника «с ног до головы», тем самым вы сообщаете ему, что для вас важен в первую очередь сам собеседник, а то, что он говорит, — вторично.

Соответственно, если в то время как собеседник что-то говорит, вы рассматриваете предметы в кабинете, то тем самым вы невербально сообщаете, что вам не важен ни собеседник, ни то, что он говорит, по крайней мере, в этот момент.

Реагируйте. Главный элемент активного восприятия — умение дать человеку понять, что вы его внимательно слушаете. Это можно сделать, сопровождая речь собеседника киванием головы, произнесением сопровождающих слов типа «да», «понимаю вас» и т.п. Важно реагировать на слова собеседника, но не следует переусердствовать. Гротескное реагирование и внимание могут вызвать напряжение и разрушить раппорт.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Замечайте чувства. Фразы «Я понимаю ваше состояние», «Я понимаю, что вам нелегко говорить об этом» и т.п. показывают собеседнику, что его понимают, ему сопереживают. При этом акцент делается не на содержании сообщения, как при перефразировании, а на отражении чувств, выраженных говорящим, его установок и эмоционального состояния.

Задавайте вопросы на понимание. Если вы чего-то не поняли — спрашивайте. Обращение к говорящему за уточнением, стремление получить дополнительную информацию, прояснить позицию собеседника — один из показателей активного слушания.

Если вы поняли то, о чем хочет сказать человек, но он затрудняется выразить мысль, помогите ему вопросом. При этом помните, что каждый вопрос содержит в себе ограниченное количество возможных ответов на него. Ваш вопрос предопределяет те ответы, которые вы получите.

Перефразируйте. Перефразирование означает попытку уточнить смысл высказывания собеседника посредством повторения говорящему его же сообщения, но своими словами. Кроме проверки правильности понимания, перефразирование дает возможность говорящему увидеть, что его слушают и понимают.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные речевые характеристики.
2. Охарактеризуйте и приведите примеры вопросов, используемых в деловом общении.
3. Перечислите виды встречных вопросов и опишите возможные цели их использования.
4. Опишите техники активного слушания.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 19
НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБЩЕНИИ

На первый взгляд может показаться, что невербальные средства не столь важны, как словесные. Однако исследования показали, что в процессе общения в среднем до 55% информации от собеседника мы получаем именно за счет невербальных средств (поза, мимика, жесты), 38% воспринимаемой информации приходится на звуковые средства (тон голоса, интонации речи) и только 7% от общей информации мы получаем за счет вербальных средств, а именно слов[1].

Между вербальными и невербальными средствами общения существует своеобразное разделение функций. Так, если по словесному каналу в основном передается «чистая информация», то по невербальному во многом представлено отношение как к партнеру по общению, так и к передаваемой информации. Человеку иногда свойственно говорить не совсем то, что он хотел бы сказать в данном случае. И свое несогласие с произносимыми словами он так или иначе отражает в характеристике речи и передает невербально.

Соответствие вербального сообщения человека его действительным желаниям, ценностям и убеждениям, которые проявляются невербально, принято называть *коммуникативной конгруэнтностью.* Иными словами, коммуникативная конгруэнтность — это соответствие того, что говорит человек, тому, как он это говорит.

Наше подсознание очень точно замечает несоответствие смысла слов собеседника тому, как были произнесены эти слова (интонация, темп, громкость и др.) и какое невербальное сопровождение они имели (поза, жесты, мимика и др.). И хотя сознание при этом главным образом обращено на смысл слов, подсознание может вынести свой вердикт: не верю. В результате человек испытывает противоречивые чувства, не зная, какому из сообщений верить (вербальному или невербальному), а это приводит к замешательству и дискомфорту. Мастера коммуникации в подобных ситуациях советуют лучше доверять информации, передаваемой телом собеседника, поскольку это более надежный источник информации.

В профессиональном общении для того, чтобы точнее ориентироваться в ситуации, необходимо уметь замечать и понимать невербальные сообщения, исходящие от партнера по общению, а также контролировать собственные, посылаемые партнеру. При этом не нужно путать конгруэнтность и честность, это не одно и то же.

19.1. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

Поза и положение тела. Положение тела показывает действительное отношение к происходящему. Наклон туловища к собеседнику показывает внимание и расположение, в отличие от отстранения.

[1] *Пиз А.* Язык телодвижений: Пер. с англ. Н. Новгород: Ай-Кью, 1994.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Обратите внимание на то, как сидит человек, которому приятно общение, который чувствует себя спокойно и комфортно. Он сидит удобно, посадка глубокая, ноги расслаблены, все его тело показывает, что ему это нравится и что он настроен на продолжение беседы. Но если в какой-то момент для этого человека беседа станет неприятной (или если он осознает, что спешит), то сразу поднимется центр тяжести его тела, человек вытянется вверх, как будто он уже перестал доверять стулу, на котором сидит. Он подтянет ближе к себе ноги, скорее всего, постарается опереться на что-то руками: или о крышку стола (если он сидит за столом), или на собственные колени, всем своим телом сообщая, что он вот-вот готов встать и уйти. И даже если при этом человек будет убеждать вас в том, что ему приятно продолжать общение, его тело уже сообщило вам его истинное отношение к происходящему.

Также в позе и изменениях положения тела человека отражается его психическое состояние:

- частая перемена поз, ерзанье на стуле, суетливость выдают внутреннее беспокойство, напряженность;
- сидение на кончике стула может означать либо желание уйти, либо готовность к действию в создавшейся ситуации, либо стремление унять скопившееся возбуждение, либо желание привлечь к себе внимание и подключиться к разговору. В последнем случае можно предложить человеку высказаться, если это уместно.

Особо стоит отметить открытые и закрытые позиции участников как показатель их эмоциональной вовлеченности.

Открытые позиции проявляются в нескрещенных и незамкнутых позициях рук и ног, открытых ладонях, наклоне корпуса тела к собеседнику. Они свидетельствуют о психологической открытости, искренности и желании продолжать общение.

Закрытые позиции проявляются в «барьерах" в виде скрещенных рук и ног, отстранении или отвороте корпуса от собеседника. Они говорят о психологической закрытости, стремлении отгородиться от ситуации. Сжатые в кулаки ладони усиливают позицию.

Жесты. Жесты служат для подкрепления и усиления слов. Достаточно сложно объяснить дорогу человеку, не используя жестов, показывающих направление. Процесс подкрепления и усиления слов жестами добавляет наглядности вербальному сообщению и может быть своеобразной формой визуальной поддержки. Руки — наиболее «общительная» часть тела после языка, они постоянно стремятся что-то добавить к сказанному. «Что мне делать со своими руками?» — один из сложных вопросов, которые задают себе многие коммуникаторы.

В профессиональном общении следует контролировать свои жесты и по возможности отказаться от тех, которые не нужны и засоряют общение. К числу последних относятся:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *перебирание мелких предметов*. Часто можно заметить, как человек вертит в руках ручку, крутит кольцо, пуговицу или браслет от часов. Подобные жесты могут расцениваться как нервозность и неуверенность;
- *«заламывание» пальцев*. Подобные жесты часто воспринимаются как «мольба» о снисходительности (чем они часто и являются);
- *собирание с одежды ворсинок*. Такие жесты выдают неодобрение человеком происходящего. Собирание ворсинок, в том числе несуществующих, является признаком того, что человеку не нравится то, что происходит, и то, о чем говорится в настоящий момент в группе;
- *прихорашивание*. Нет ничего неестественного в том, чтобы поправить галстук или прическу. Однако постоянные прихорашивания могут вызывать раздражение;
- *поглаживания*. Различные поглаживания относятся к числу успокаивающих жестов и направлены на организацию самоподдержки, что однозначно интерпретируется партнерами по общению.

Мимика. Особая роль в передаче информации отводится мимике — движениям мышц лица. Доказано, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10–15% информации.

Главные характеристики мимики — ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Исследования показали, что все люди, независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мимические конфигурации как выражение соответствующих эмоций. И хотя каждая «мина» является конфигурацией всего лица, тем не менее основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировалось только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика — опознание эмоций было почти стопроцентным. Лучше всего опознаются эмоции радости, удивления, отвращения, гнева, сложнее — эмоции печали и страха[1].

Рукопожатие. Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Рассмотрим такой пример. Встретились два человека, пожали друг другу руки и пошли дальше. Что может быть проще? Но остаются вопросы, как именно это произошло, кто подал руку первым, когда подал руку, когда они

[1] См. подроб.: *Блум Ф., Лейзерсон А., Хофстер Л.* Мозг, разум и поведение: Пер. с англ. М.: Мир, 1988.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

поравнялись, или протянул, когда оставалось еще несколько шагов? Как именно подал руку для приветствия и как именно: вытянул ее вперед или держал близко к себе? Как ее держал: вверх ладонью, вниз или ребром? Как пожал руку: твердо и уверенно или слабо и безразлично? Произнес ли при этом что-нибудь, и если да, то что? Куда при этом смотрел: в глаза, на одежду, в сторону, или во время рукопожатия он уже мысленно шел дальше? Кто первым закончил рукопожатие? Все это мелочи. Но именно они придают определенный смысл происходящему. Если их удалить, то останется только одно — встретились два человека, пожали друг другу руки и пошли дальше. Если рассмотреть более детально, то можно обнаружить ряд особенностей. Так, слишком короткое, вялое рукопожатие может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие свидетельствует о волнении или чрезмерном почтении. Немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения (он как будто попал в капкан).

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука охватывает руку партнера так, что она оказывается повернутой вниз своей ладонью, — это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свидетельствует о стремлении главенствовать в процессе общения.

Когда рука протягивается партнеру развернутой ладонью вверх — это покорное рукопожатие. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором ладони партнера находятся в вертикальном положении, обозначает, что оба партнера демонстрируют друг к другу действительно партнерское отношение.

Рукопожатие прямой, а не согнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение состоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Рукопожатие кончиками пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия (конечно же, если оно сделано осознано, а не потому, что «так получилось») в том, чтобы держать партнеров по общению на удобном для себя расстоянии.

Жест, называемый «перчаткой» (рукопожатие двумя руками, т.е. когда и левая рука кладется на правую руку партнера), демонстрирует либо особое расположение, либо искренность и глубину дружеских чувств. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Взгляд. Зрительный контакт является важным элементом коммуникации и свидетельствует о расположенности к общению. Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем, относятся безразлично или плохо, а если слишком много, то это либо род вызова нам, либо проявление хорошего отношения.

При общении с аудиторией, если вы смотрите в глаза человеку и при этом что-то говорите, то этот человек воспринимает вашу информацию как адресованную персонально ему. Если вы задаете вопрос и смотрите при этом куда-то в сторону, то и человек воспринимает ваш вопрос как обращенный в сторону, соответственно, ему гораздо проще проигнорировать ваши слова.

Выделяются следующие особенности взгляда на собеседника.

Деловой взгляд направлен на треугольник, образованный глазами собеседника и его ртом. Свидетельствует об официальных, формальных отношениях.

Дружеский взгляд — глаза движутся внутри треугольника, образованного глазами собеседника и центром его груди. Свидетельствует о неофициальных взаимоотношениях, об определенной сердечной близости.

Интимный взгляд скользит от глаз вниз по телу и обратно. Смысл очевиден.

Взгляд искоса: в сочетании с улыбкой — заинтересованность; в сочетании с опущенными бровями — враждебность.

«Сверлящий» взгляд неподвижным взором в середину лба собеседника (как бы сквозь него) может означать недоброжелательность или враждебность.

19.2. ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕНИЯ

Одним из первых пространственную структуру общения стал изучать американский антрополог Э. Холл, который ввел сам термин «проксемика», буквальный перевод которого означает «близость». К проксемическим характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения (как для двух партнеров, так и для большой аудитории). Существует большое количество информации о том, что животные, птицы и рыбы обозначают свою сферу обитания и охраняют ее, но только недавно было обнаружено, что и у человека есть свои охранные зоны и территории.

Несомненно, что на проксемические характеристики общения прямое влияние оказывают культурные и национальные факторы, но общие закономерности при этом сохраняются. Э. Холл описал

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нормы приближения человека к человеку — дистанции, характерные для североамериканской культуры. Эти нормы определены четырьмя расстояниями:

- интимное расстояние (от 0 до 45 см) — общение самых близких людей;
- личное (от 46 до 120 см) — общение со знакомыми людьми;
- социальное (от 120 до 400 см) — предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
- публичное (более 400 см) — при выступлении перед различными аудиториями.

Интимная зона самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность.

Личная зона — это расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках.

Социальная зона — расстояние, на котором мы держимся от людей, не очень хорошо нам знакомых.

Публичная зона — расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Скученность людей на концертах, в транспорте и лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Принято считать, что у европейцев существует ряд неписаных правил поведения в условиях скученности людей. Практика показывает, что они не всегда им следуют, но тем не менее рассмотрим их:

1) не желательно разговаривать, даже со знакомыми;
2) не рекомендуется смотреть в упор на других;
3) лицо должно быть совершенно беспристрастным — никакого проявления эмоций;
4) если у вас в руках книга или газета, то вы должны быть полностью погружены в чтение;
5) чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;
6) в лифте следует смотреть только на указатель этажей.

Как можно заметить, в нашей культуре эти правила действуют еще меньше.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники деловой беседы — через угол стола, конкуренты — через стол.

Существенное влияние на характер и продуктивность общения оказывает расположение его участников за столом. При размещении

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

участников за прямоугольным столом в условиях рабочего кабинета выделяются четыре основные позиции:

1) угловое равноправное расположение;
2) угловое неравноправное расположение;
3) партнерское расположение;
4) конкурирующе-оборонительное расположение.

Угловое равноправное расположение занимают собеседники за квадратным столом, и оно более располагает к дружеской и непринужденной беседой (рис. 13). Эта позиция способствует постоянному контакту глаз, предоставляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Кроме того, при угловом расположении угол стола создает ощущение психологической защищенности. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

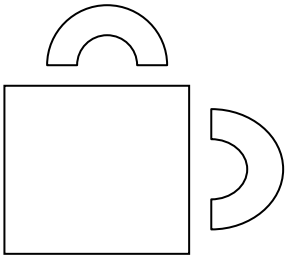


Рис. 13. Позиция углового равноправного расположения

Угловое неравноправное расположение занимают собеседники за прямоугольным столом, и оно более характерно для официальных бесед в позиции «начальник — подчиненный» (рис. 14). В этой позиции человек № 1 расположен во главе стола и за счет этого имеет психологические преимущества по отношению к человеку № 2. В остальном эта позиция сохраняет особенности углового расположения.

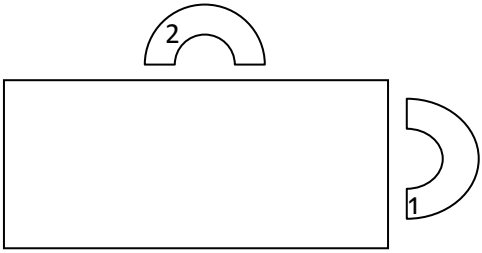


Рис. 14. Позиция углового неравноправного расположения

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Позиция *партнерского расположения* обычно используется при соавторской работе над какой-нибудь проблемой (рис. 15). При таком расположении партнеры находятся в равноправных позициях по отношению друг к другу, и их не разделяет барьер в виде угла. Это одна из удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

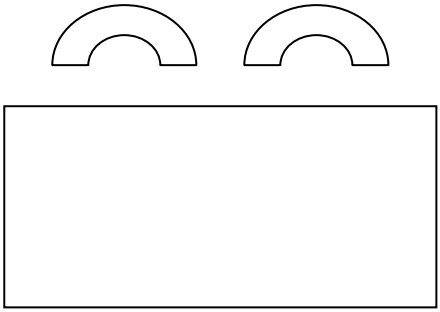


Рис. 15. Позиция партнерского расположения

В *конкурирующе-оборонительной* позиции собеседники расположены напротив друг друга и разделены столом (рис. 16). Подобное разделение создает ощущение психологической защищенности собеседников и в то же время больше способствует созданию атмосферы соперничества. Поэтому в оппозиционном взаимодействии обычно используется именно подобное расположение оппонентов. Однако такое же расположение может использоваться и при общении партнеров, безусловно доверяющих друг другу. В практике профессионального общения такое расположение собеседников часто используется при взаимодействии в служебном кабинете.

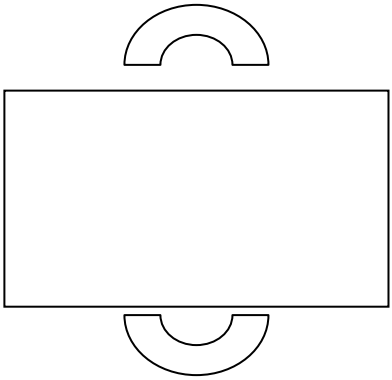


Рис. 16. Конкурирующе-оборонительное расположение

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На создание психологической атмосферы делового общения существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы равноправных партнеров. Прямоугольные столы часто используются для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. В этом случае человек с наиболее высоким статусом обычно располагается во главе стола лицом к входной двери. При этом установлено, что более тесные отношения сотрудничества устанавливаются с теми людьми, которые сидят за столом рядом друг с другом. А противодействие легче организовывается с человеком, который сидит напротив. Поэтому на совещании ближе к руководителю рассаживаются сотрудники, претендующие на более высокое положение.

Круглый (или овальный) стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, и за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте невербальные средства общения.
2. Опишите особенности взгляда на собеседника.
3. Какое значение в деловом общении имеет рукопожатие?
4. Укажите зоны личной пространственной территории человека.
5. Охарактеризуйте различные расположения партнеров за столом переговоров.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Раздел VIII
ФОРМЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- *Мастерство публичного выступления.*
- *Совещание как форма управленческого труда.*
- *Проведение руководителем дисциплинарной воспитательной беседы.*
- *Практика делегирования руководителем полномочий.*
- *Переговоры в управленческой деятельности руководителя.*

ГЛАВА 20
МАСТЕРСТВО ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Управленческая деятельность руководителя во многом связана с различного рода публичными выступлениями на собраниях, конференциях, бизнес-презентациях и других подобных мероприятиях. Сложно представить себе руководителя, никогда не выступающего перед сотрудниками, партнерами или потребителями. Кроме того, без успешных публичных выступлений и самопрезентации невозможно становление в лидерском статусе в коллективе. Поэтому овладение мастерством публичного выступления — одна из важнейших задач профессионально развивающегося руководителя. Прежде чем перейти к процессуальным вопросам публичного выступления, рассмотрим мероприятия по его подготовке.

20.1. ПОДГОТОВКА К ВЫСТУПЛЕНИЮ

Успех публичного выступления определяется не только мастерством оратора, но и качеством подготовки к этому выступлению. Подготовка к выступлению включает три взаимодополняющих этапа: 1) ориентационный — формирование представления о целях выступления, особенностях слушателей, условиях его проведения и т.п.; 2) содержательный — проработка содержания самого выступления; 3) психологический — формирование эмоционально-психологической готовности к выступлению (если есть необходимость).

Ориентационная подготовка к выступлению. На ориентационном этапе подготовки необходимо определиться относительно:

- собственных целей выступления и критериев оценки его результативности;
- особенностей аудитории, ее численности, состава и ожиданий;
- места и условий выступления.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Собственные цели выступления и критерии оценки его результативности. Прежде чем разворачивать активную работу по подготовке к выступлению, необходимо прояснить собственные представления относительно целей выступления и критериев оценки положительного результата. Для этого полезно ответить на три вопроса: «Что я хочу сообщить аудитории? Какую реакцию я хочу получить от аудитории? По каким факторам я буду оценивать свое выступление?» Все эти вопросы взаимосвязаны, а ответы на них станут критериями подготовки содержания самого выступления.

При этом, конечно же, психологически важной целью выступления оратора является получение чувства удовлетворенности от выступления, чувства успеха. Но это чувство формируется по соответствию полученного результата и ранее сформированных ожиданий. Поэтому особое значение имеет осознание того, по каким факторам вы сами будете оценивать свое выступление? Что нужно вам и, соответственно, что должно произойти, чтобы вы сказали себе: «Я выступил хорошо». Если нужна определенная реакция аудитории, то какая именно? Готовность присутствующих на месте заказать товар или аплодисменты? Проявление интереса к вам лично или что-либо иное, если да, то что?

Работа с собственными ожиданиями, их осознание, определение критериев успешности выступления являются важным этапом подготовки. Правильное определение желаемого результата позволит верно проложить путь к нему, соответствующим образом сформулировать задачи, последовательно их выстроить, решить, на что следует обратить внимание слушателей; определить, что необходимо сделать вам, чтобы слушатели действительно отметили и запомнили то, что вы хотите до них донести.

Особенности аудитории. Также на этапе подготовки к выступлению необходимо определиться относительно численности, состава и ожидания слушателей. Выступление организуется с определенной целью, но слушатели тоже имеют свои интересы, мнения и ожидания, и, чтобы эффективно донести материал, необходимо понять их.

Численность аудитории. В социальной психологии выделяют три типа аудитории, в зависимости от численности: малая аудитория (группа до 12–15 человек), средняя аудитория (группа до 50–100 человек), большая аудитория (больше ста человек).

Для оратора важно понимать, что реакция аудиторий разной численности различна, поэтому и преподнесение материала должно быть специфичным. Одна из закономерностей состоит в том, что по мере увеличения численности аудитории она становится все более однородной. Другая закономерность — чем больше слушателей, тем меньше они реагируют на информацию и больше на человека, который эту информацию им преподносит. Соответственно, малая

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

аудитория больше годится для детальных и обстоятельных дискуссий, где каждый участник может вносить в обсуждение свои идеи. В то же время большая аудитория более склонна сливаться в одну «безликую массу», реагирующую на выступающего как единый организм. Выступление в большой группе более монополизировано оратором, вопросы в ней обычно задаются в соответственно отведенное для этого время.

Состав аудитории. Также необходимо уточнить предполагаемый состав аудитории. Является ли она уже сформированным коллективом со своими традициями, нормами и лидерами или это группа, специально сформированная для рассмотрения заявленной проблемы, темы, вопросов? В первом случае лидеры или претендующие на этот статус люди нередко стремятся закрепить свои лидерские позиции за счет выступающего (за счет присоединения к нему или противопоставления себя ему). Все зависит от степени успеха выступления и владения навыками управления аудиторией.

Интересы и ожидания аудитории. Чтобы достичь поставленной цели выступления, оратору необходимо не только знать, что хочет он, но и хорошо представлять, чего хотят и ожидают от выступления слушатели, что для них ценно и значимо. При подготовке выступления перед профессиональной группой необходимо по мере возможности повысить свою компетентность в специфике данной профессиональной деятельности, уточнить важные события, случившиеся в этой сфере, и т.п.

Место и условия выступления. Необходимо заранее прояснить место выступления, а если есть такая возможность, то самому повлиять на его выбор. Что это будет — небольшая аудитория или актовый зал с дорожками, сценой, большой трибуной, микрофоном и усилительной аппаратурой? Есть ли условия для презентации, если да, то как расположена соответствующая аппаратура (клавиатура, экран)? По возможности лучше все это увидеть лично.

Содержательная подготовка к выступлению. В структуре выступления принято выделять три основные структурно-логические части: вводную, основную и заключительную. Части должны быть взаимодополняющими и в совокупности представлять собой единое целое, стержнем которого является основная идея — замысел выступающего. При этом каждая композиционная часть выступления имеет не только содержательный, но и психологический смысл.

Вводная часть выступления имеет наибольшее психологическое значение. На этом этапе многие слушатели определяются, сосредоточиваться ли им на выступлении далее или можно сразу отвлечься.

Основные цели вводной части: а) установить психологический контакт с аудиторией, завоевать ее доверие; б) вызвать интерес аудитории к теме сообщения, овладеть ее вниманием и подготовить

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

благоприятную психологическую почву для дальнейшего восприятия содержания выступления.

Основная часть. В основной части всесторонне раскрывается тема выступления. Это возможно достичь, если интерес, внимание и доверие, сформированные во вводной части, удастся сохранить на протяжении всего выступления.

Алгоритм подготовки основной части выступления может быть различным и индивидуальным для каждого оратора. В качестве одного из вариантов можно представить следующий:

- выделите главную идею вашего выступления (с учетом вашей цели и имеющихся представлений от ожиданий аудитории);
- определите составные части (модули, темы), посредством которых вы сможете раскрыть содержание темы и донести главную идею;
- продумайте содержание каждого модуля в отдельности. При необходимости проработайте необходимые текстовые материалы;
- определите, какие модули будут основными, а какие резервными;
- создайте примерный план последовательности основных модулей;
- сформулируйте ключевые фразы, которые отражают основные мысли каждого модуля (или которые, по вашему замыслу, должны запомнить слушатели в каждом модуле);
- продумайте или найдите иллюстрирующие примеры;
- подготовьте необходимый презентационный и раздаточный материал.

Заключительная часть. Выступление важно не только правильно начать, но и правильно закончить. Поэтому заключение следует так же тщательно проработать, как и другие разделы речи.

Обычно в заключительной части: а) фиксируются основные мысли и результаты; б) оформляются представления слушателей о том, чем им могут быть полезны полученные знания, как и в каких областях их можно применить; в) где можно найти или получить дополнительную информацию; г) слушатели подводятся к определенным выводам и к готовности действовать, если это необходимо.

Психологическая подготовка к выступлению. Для аудитории важно не только то, что человек говорит, но и то, как он это говорит. Слушатели легко распознают, верит ли сам выступающий в то, что он говорит, и насколько для него самого значима эта информация. На основе этого многие из них решают для себя, как им относиться к полученной информации и стоит ли доверять ей. Поэтому для успешности выступления важно не только хорошо содержательно подготовиться к выступлению, но и сформировать психологическую готовность, в том числе преодолеть возможное волнение и неуверенность в себе.

На формирование психологической готовности оказывает влияние наличие точной информации об условиях выступления (месте,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

аудитории, слушателях и т.п.), полученной на ориентационном этапе подготовки к выступлению. В особо значимых случаях полезно воспользоваться возможностью (если таковая есть) и лично съездить на место и посмотреть внешние условия.

Что касается неуверенности и волнения, нередко проявляющихся непосредственно перед выступлением, то с ними можно справиться посредством приемов и психотехник, например таких[1]:

- подышите медленно и глубоко. Это дыхание спокойного человека. Наше состояние и дыхание взаимосвязаны. Когда мы волнуемся, мы дышим поверхностно и часто. Изменив дыхание, можно изменить и состояние;
- любая физическая активность снимает нервное напряжение. Поэтому, если есть возможность двигаться, то пройдитесь быстрым шагом. Можно поприседать или помахать руками (желательно без свидетелей). Однако не следует это делать непосредственно перед выходом, необходимо успеть восстановить дыхание;
- интенсивно подвигайте челюстью взад-вперед 15–20 раз. Предполагается, что в результате таких движений раздражаются корешки блуждающего нерва, сигнал передается в центральную нервную систему и приводит к выбросу норадреналина, снимающему повышенное напряжение;
- если вы сидите в ожидании вашего выхода, то опустите руки и расслабьте их. Представьте, что они стали настолько длинными, что уперлись в пол. Теперь то напряжение, которые вы испытываете, направьте через ваши руки в землю и прочувствуйте, как оно уходит;
- поболтайте кистями, интенсивно подвигайте пальцами, разомните руки. Нередко человек в ситуации стресса это делает интуитивно. Гимнастика кистей рук позволяет не только снизить сковывающий эффект волнения, но стимулирует работу речевого аппарата и повышает сообразительность;
- вообразите, будто сейчас на вас тяжелая шинель с генеральскими погонами, почувствуйте ее тяжесть. Когда человек напуган, он инстинктивно поднимает плечи и наклоняет вперед голову, как бы вжимая ее в плечи. Поскольку связь с мышцами тела имеет двухсторонний характер, то, воздействуя на тело, мы можем изменять и эмоциональное состояние. Поэтому вообразите себя генералом в тяжелой шинели, опустите плечи, поднимите подбородок, выпрямите спину. И вперед!

[1] Приводится по: *Гандапас Р.* Камасутра для оратора. М.: Олимп–Бизнес, 2008.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

20.2. ПРИЕМЫ И ПСИХОТЕХНИКИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Начало выступления. Выступление начинается не тогда, когда докладчик занимает место на трибуне и начинает говорить, а уже с момента предоставления ему слова. Докладчик только привстает с места или переступает порог зала, как его уже начинает оценивать аудитория. И у вас не будет второго шанса произвести первое впечатление. Поэтому когда вы идете к трибуне, то двигайтесь уверенно. Покажите всем своим видом, что это важный для вас момент, и вы хотите общаться с аудиторией.

Формирование зрительного контакта с аудиторией. Чтобы стать интересным аудитории, нужно показать свой интерес к ней. Одна из психотехник для этого — формирование зрительного контакта.

После того как вы заняли исходную позицию для выступления, не нужно спешить и сразу начинать свою речь. Для начала полезно выдержать небольшую паузу и спокойно оглядеть аудиторию. Потратьте на это несколько секунд. Устанавливая зрительный контакт со слушателями, вы как бы показываете им, что вы здесь для них. А если вы во время выступления вообще не смотрите на слушателей, тем самым вы сообщаете им, что они вам не интересны. Поэтому зрительный контакт необходимо поддерживать и в процессе выступления, даже если вы выступаете с научным докладом, который не принято делать «без бумажки». При этом важно, что формирование зрительного контакта — это не просто осматривание зала, а именно контакт «глаза в глаза» со слушателями. Человек подсознательно узнает встречу взгляда, даже если она длится доли секунды.

При формировании и поддержании зрительного контакта полезно понимать, что особое значение имеет его эмоциональная составляющая. Что вы передаете своим взглядом: доброжелательность, раздражение, безразличие или страх? Глаза — это зеркало души. И в вашем взгляде аудитория тоже может разглядеть то, что в душе у вас.

Установив зрительный контакт с присутствующими, можно начинать выступление.

Варианты вступления. Успех выступления во многом определяется его началом, т.е. вступлением. В этот момент многие определяются, стоит ли им слушать этого человека или лучше заняться своими мыслями, беседой с соседом и т.п. Ниже приводится ряд приемов, которые могут использоваться на этапе вступления:

- *интересный факт*. Прием заключается в формировании интереса аудитории к вашему выступлению через привлечение ее внимания к интересному факту, имеющему прямое отношение к теме: «Знаете ли вы, что...» или «Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что...» и т.п.;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- *презентация выступления*. В этом случае выступающий презентует структуру и регламент своего выступления. Это может быть обозначением основной темы выступления и формулированием «правил взаимодействия». Например: «У меня есть двадцать минут, чтобы рассказать вам о... В процессе выступления я обозначу проблему, а затем сформулирую предложения. Если у вас в ходе моего выступления появятся вопросы, то, пожалуйста, запишите их, чтобы задать по окончании выступления»;
- *вопрос или цепочка вопросов*. Любые вопросы (если они приняты) запускают активность мышления по формированию ответов. Однако не следует рассчитывать на активность аудитории в самом начале выступления и дожидаться ответов. Поэтому на этом этапе полезно задавать вопросы, не требующие вербального ответа;
- *шутка, анекдот*. Здесь тоже важно не обозначать с первых же слов связь анекдота с темой выступления. Однако эта связь обязательно должна проявиться. Существует серьезное ограничение этого приема — шутка или анекдот должны быть обязательно привлекательными и вызвать оживление (улыбку, смех). Неудачная попытка пошутить в начале выступления существенно ухудшает положение оратора;
- *комплимент аудитории*. По определению, комплимент — это выражение одобрения, уважения, признания или восхищения. Правильно высказанный комплимент вызывает у аудитории ответное чувство благодарности. Однако следует помнить, что при его конструировании не следует слишком преувеличивать достоинства объекта, иначе комплимент может быть воспринят как насмешка. Он должен быть кратким, искренним, недвусмысленным, отражающим реальность и не похожим на лесть. При этом не обязательно высказывать комплимент непосредственно присутствующим персонам. Он может быть высказан и в отношении значимых для них объектов, с которыми они отождествляют себя (их профессии, компании, в которой они работают, миссии, которую они выполняют, их детям и т.п.).

Приемы привлечения и удержания внимания аудитории. В процессе выступления искусный оратор использует различные приемы привлечения и удержания внимания, подробно описанные в социальной психологии. Вот некоторые из них:

- *контрастные раздражители*. Прием заключается в контрастном изменении сигналов доступа информации. При этом значение имеет не столько абсолютная, сколько ее относительная интенсивность. Изменению подвергаются как аудиальные, так и визуальные сигналы. Например, выступающий говорил громко, потом на несколько секунд замолчал и продолжил. Также возможно замедление и резкое увеличение ритма речи. Примеры контрастного

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

изменения визуальных сигналов: стоял неподвижно, а потом стал перемещаться, или наоборот, ходил по сцене, а затем на время остановился, и т.п.;

- *обращение к актуальным проблемам и событиям*. У каждого человека есть актуальные для него проблемы и события. У различных людей они могут быть свои, но в каждой группе, как большой, так и малой, есть некоторая совокупность общих проблем. Обращение к данным проблемам и событиям активизирует внимание участников. Источником непроизвольного внимания в данном приеме является значимость информации в данный момент;
- *обращение к авторитетным источникам*. Способ заключается в обращении к авторитетным источникам, цитировании известных людей, глубоких мыслей. Успех приема зависит от новизны информации, глубины высказанной мысли и авторитетности для участников источника;
- *задавание адресных вопросов*. Адресные вопросы присутствующим в зале, даже риторические, значительно активизируют внимание аудитории. При этом важно правильно задать нужный вопрос;
- *использование юмора*. Удачная шутка, высказанная оратором, вызывает приятные эмоции, симпатию, заинтересованность в группе. Использование юмора помогает снять напряжение в группе и вызвать положительное восприятие последующей информации. Хотя юмор привлекает внимание не столько к содержанию работы, сколько к личности ведущего, это внимание в последующем можно использовать, направив в нужном направлении.

Приемы вовлечения аудитории. Экспериментально доказано, что запоминание человеком любого сюжета или процесса пропорционально степени его вовлеченности в него. Кроме того, человек, участвующий в процессе, психологически присваивает не только часть его результатов, но и часть ответственности за происходящее. Поэтому вовлечение аудитории в общее действие используется многими ораторами.

Вовлечение аудитории в процесс выступления — это не просто способ привлечения и удержания внимания, он подразумевает исполнение слушателями наблюдаемых действий. Так, умение оратора в процессе выступления формировать в сознании слушателей определенные вопросы и в последующем представлять им соответствующие ответы является важным для управления вниманием, но это не вовлечение аудитории. При вовлечении аудитории как социальной группы необходимо добиваться (мягко, дружелюбно) действий слушателей в виде конкретных ответов и реакций, которые могут наблюдаться всеми членами этой группы. И неважно, что в какой-то момент активное взаимодействие вы осуществляете только с одним человеком, например, если вы попросили его чем-то помочь вам в

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

процессе выступления. Аудитория ощущает себя единым организмом и воспринимает это как «мы помогли». Поэтому вовлечение аудитории в процесс выступления является важным условием, во многом повышающим его успешность, по крайней мере, эмоциональную.

Наиболее часто используемые приемы вовлечения следующие:

- заботливое уточнение у присутствующих об условиях: насколько им хорошо слышно; достаточно ли света; хорошо ли видно изображение проектором презентации; не отсвечивает ли доска и т.п. При этом спрашивать нужно только о таких условиях, которые выступающий действительно может и готов изменить;
- вовлечение присутствующих в совместное изменение этих условий (просьба помочь раздать материалы, передвинуть экран, найти выключатель и включить свет и т.п.). При этом необходимо высказывать именно просьбу помочь. Например, «Пожалуйста, помогите мне раздать материалы», а не «Пожалуйста, раздайте материалы». Слушатели должны вовлекаются в совместную деятельность с выступающим, а не выполнять его поручения;
- обращение к экспертному мнению специалистов в зале или высказывание различных просьб, например, «Поднимите руки те, кто...» и т.п.

При использовании описанных выше приемов поначалу следует ожидать от аудитории выполнения только простых действий. Не нужно рассчитывать на активное вовлечение еще неподготовленной аудитории. А если вы ее все же «разогрели«, то и содержание выступления должно быть достойным. Серьезная аудитория не прощает манипуляций.

Снятие напряжения по параметру «свой — чужой». В некоторых видах публичного выступления решающее влияние на его успешность может оказывать эффект «свой — чужой». Практика показывает, что если кто-либо предлагает даже выгодное предложение, но воспринимается аудиторией как «чужой», то его предложение, как правило, отклоняется. Это связано с тем, что в предложении «чужого» человека мы заведомо склонны предполагать наличие какого-либо подвоха, невидимой уловки или ловушки. Поэтому снятие напряжения по параметру «свой — чужой» имеет особенное значение в бизнес-презентациях и выступлении перед сложившейся социальной или профессиональной группой, если ставится цель склонить людей к принятию какого-либо решения (подписать предложение о сотрудничестве, приобрести товар, услугу и т.п.).

Для снятия подобного напряжения необходимо понимать психологические механизмы отнесения людей к «своим» или «чужим». Так, «своими» для нас являются те, кто относится к нашей группе (культуре) или к другим схожим или дружественным по отношению к нам группам. А тот, кто относится к инородным, оппозиционным

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

группам, обычно воспринимается как «чужой», а соответственно — враждебный. Этот процесс идентификации производится оценивающей стороной во многом автоматически на уровне подсознания. И решающее значение в этом процессе имеет подобие, схожесть. Человек как бы бессознательно задает себе вопросы: «Насколько он такой же, как я?» или «Что в нас общего? Что нас объединяет?» Соответственно, для снятия напряжения по параметру «свой — чужой» необходимо показать аудитории общие, объединяющие с ней элементы. Это может быть наличие общих интересов, ценностей, традиций, привычек, прошлого и т.п. Для определения этих элементов и собирается соответствующая информация о слушателях перед выступлением.

Выступая перед представителями определенной профессиональной группы, необходимо иметь достаточные представления о специфике их деятельности, а также значимых событиях, произошедших в данной профессиональной сфере. Также может иметь значение предпочитаемый в их организационной культуре стиль одежды, особенности профессионального языка (традиционные приветствия и обращения). При этом главное в использовании этих знаний — не «перегнуть». Подозрение аудитории в том, что вы ведете себя неискренне и только пытаетесь «пристроиться» в их ряды, может только навредить.

Завершение выступления и ответы на вопросы. По окончании выступления полезно кратко подвести итоги выступления и повторить ключевые мысли и фразы. Этим вы может подвести аудиторию к соответствующим вопросам. Следует понимать, что ответы на вопросы могут существенно повлиять на общее впечатление слушателей от выступления. Поэтому к ним нужно отнестись особенно внимательно.

Если по окончании выступления вопросы сразу не появились, то лучше выдержать небольшую паузу и дать аудитории время на их формирование. При отсутствии вопросов можно использовать технику: «Мне часто задают следующий вопрос...» После этого дается заранее заготовленный на него ответ.

При ответе на вопросы полезно соблюдать следующие правила:

- получив вопрос, обязательно поблагодарите за него, но не отвечайте с ходу, даже если ответ у вас уже готов. Выдержав маленькую паузу (2–3 секунды), вы отметите значимость вопроса и позволите другим слушателям его лучше осознать;
- если вопрос задан тихо и вы его услышали, есть риск, что его могли не услышать остальные присутствующие. Тогда лучше самому кратко повторить этот вопрос для всех и только после этого отвечать;
- если вопрос задан, но вы не уверены в том, что правильно его поняли, то не следует отвечать наугад, а лучше переспросить: «Правильно ли я понял, вы спрашиваете...»;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- если спрашивающий многословен и не столько задает вопрос, сколько комментирует или уже даже выступает сам, то можно спросить (вежливо), в чем, собственно, вопрос. Тем более если по регламенту сейчас время вопросов, а не высказывание комментариев и отношений;
- если вам уже с первых слов стало понятно, в чем суть вопроса, не следует перебивать или останавливать спрашивающего и начинать отвечать, не дослушав то, что он хотел сказать. Этим вы проявите неуважение и продемонстрируете, что вы якобы соображаете быстрее, чем спрашивающий способен сформулировать мысль. К тому же и аудитория может не понять, на какой вопрос вы отвечаете;
- если у вас нет ответа, не бойтесь это признать;
- после ответа иногда полезно уточнить у спрашивающего: «Я ответил на ваш вопрос?» Только не нужно этим злоупотреблять.

Также необходимо понимать, что не бывает глупых вопросов, бывают глупые ответы. Перед окончательным уходом с трибуны или со сцены не забудьте поблагодарить присутствующих.

20.3. ОШИБКИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

В современной литературе описано достаточно большое количество ошибок публичного выступления, начинающего оратора и т.п. Если все эти ошибки выстроить в ряд, то им можно посвятить целую главу. И на этих ошибках действительно можно многому научиться. Однако рассмотрим лишь некоторые, наиболее типичные ошибки публичного выступления.

Демонстрация всезнайства. Хуже неуверенных и неподготовленных ораторов только ораторы напыщенные и демонстрирующие собственную важность. Если оратор будет всячески демонстрировать, что он умнее и важнее аудитории, то за такое позерство аудитория обязательно его накажет. В лучшем случае она просто «отвернется от него», перестанет воспринимать все то, что он говорит. Если оратор что-то не знает и открыто это признает, то он вызывает гораздо большее уважение, чем тот, кто в подобной ситуации пытается выкрутиться, ссылается на недостаток времени, регламент и т.п.

Неискренность. Публика мгновенно замечает несоответствие смыслов, которые стремиться донести до аудитории выступающий, и характеристик самой речи, а также ее невербального сопровождения. Аудитория безошибочно чувствует настроение оратора и его состояние. И если человек произносит слова: «Здравствуйте, как я рад нашей встрече...», но при этом всем своим видом демонстрирует, что ему эта встреча не очень приятна, то слушатели моментально распознают это несоответствие и воспримут его как обман и не-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

уважение. Поэтому говоря «Я рад...», необходимо хоть улыбкой, но показать свою радость. А если этой радости нет, то тогда не следует и произносить подобные слова. Подозрение в неискренности и обмане выступающего мгновенно разрушает его раппорт с аудиторией и вызывает устойчивое недоверие к тому, что он говорит. Поэтому если есть волнение, то лучше его не прятать, а признать, сделать открытым. Признаться от силы, а не от слабости. Признаться, не извиняясь и не оправдываясь, а показав свою искренность, например: «Выступление перед вами для меня важное событие, поэтому я даже немного волнуюсь...»

Оправдания и извинения. Что касается оправданий и извинений, то публике по большому счету все равно, волнуетесь вы или нет, как долго вы готовили свой доклад и какой у вас опыт публичных выступлений. Поэтому не нужно перед ней оправдываться в стиле: «Я плохой оратор, редко говорю перед публикой, поэтому сильно волнуюсь и могу выступить неудачно...» Подобные слова у присутствующих вызовут вполне резонный вопрос: «Зачем тогда вы вышли на трибуну и тратите наше время?»

Извинения еще хуже оправданий. Если выступающий извиняется (за простуженный голос, внешний вид, плохое качество слайдов и т.п.), тем самым он просит простить его. Но публика — не священник и не дает прощения, так же как и не отпускает грехи. Если действительно есть нечто, о чем вы сожалеете, то лучше просто скажите: «Я сожалею!» Этим вы только признаете факт, но ни о чем не просите. Проситель всегда слаб. А за слабым человеком никто не пойдет.

Отсутствие зрительного контакта. Отсутствие зрительного контакта с аудиторией однозначно интерпретируется ею как отсутствие интереса к ней. Если вы во время выступления будете смотреть только на одного человека, пусть даже самого благодарного слушателя, то растеряете всех остальных. Поэтому даже если выступление во многом построено на тексте, цифрах и цитатах, необходимо помнить, что другие в этот момент смотрят на вас (конечно, если они еще слушают). Поэтому периодически необходимо встречаться с ними взглядом, демонстрируя таким образом, что вы общаетесь с ними и они вам не безразличны.

Монотонность речи. Ничто не утомляет так, как доклад на интересную тему, читаемый скучным монотонным голосом. Монотонно бубнящие ораторы быстро вызывают раздражение и усталость аудитории. Напротив, искусный оратор мастерски владеет своей речью.

Неадекватное использование «отрицательных» терминов. Есть существенная разница во фразах «Это не плохо» и «Это хорошо». Ошибка многих выступающих заключается в неумелом построении речи через отрицание. Следует понимать, что наше восприятие речи работает последовательно. Мы сначала неосознанно реагируем на

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

значение отдельных слов и лишь затем воспринимаем смысл предложения целиком. Соответственно, прежде чем понять отрицание, для начала человеку необходимо осознать, что именно отрицается. Поэтому использование таких конструкций, как «...не принесет убытков», «я не боюсь...», «я не хочу вызвать у вас скуку, говоря о...», подсознанием многих людей воспринимается вполне конкретно — человек говорил про убытки, про свою боязнь, и вообще его выступление вызывало скуку. Это ли хотел сказать оратор? Если не это, то лучше фразы конструировать в положительных терминах (без частицы «не»), а именно, говорить про прибыль, бесстрашие, интерес и т.п.[1]

Вопросы для самоконтроля

1. Какую информацию необходимо получить перед началом подготовки к выступлению?
2. Опишите ваш вариант алгоритма подготовки к выступлению.
3. Перечислите приемы удержания внимания аудитории.
4. Опишите приемы вовлечения аудитории.
5. Перечислите ошибки публичного выступления.

[1] При описании ошибок публичного выступлении использованы материалы сайта http://psyfactor.org/

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 21
СОВЕЩАНИЕ КАК ФОРМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

Совещание представляет собой одну из форм управленческого труда руководителя и является одним из самых распространенных методов обсуждения и решения проблем, а также наилучшим способом принятия коллективного решения. Кроме того, служебное совещание — одна из форм собрания людей, и в нем, кроме профессиональных функций, в той или иной степени реализуется ряд социальных функций, во многом задающих особенности организационной культуры и закрепляющих формы взаимодействия между сотрудниками. Поэтому не случайно, что именно по умению грамотно организовывать и проводить служебное совещание часто оценивают профессиональную компетентность руководителя.

Рассмотрим профессиональные и социальные функции совещания более подробно.

21.1. ФУНКЦИИ СОВЕЩАНИЯ

Профессиональные функции совещания. Выделяют четыре основные профессиональные (служебные) функции совещания, которые могут быть реализованы как по отдельности, так и все в ходе одного совещания.

1. *Справочно-информационная*. Эту функцию можно представить вопросами: «Как обстоят дела?» или «В чем суть проблемы?» Реализация этой функции осуществляется в ходе докладов о состоянии дел или описания возникшей ситуации, чтобы держать группу в курсе текущего состояния проектов, за которые она отвечает, а также в ходе отчетов по завершенным проектам с целью дать коллективную оценку и посмотреть, какие уроки из них можно извлечь на будущее.
2. *Конструктивно-созидательная*. Эту функцию можно представить вопросом: «Что будем делать?» Обычно она реализуется в дискуссионной форме и при необходимости придумать нечто новое, например, новую политику взаимодействия с партнерами и конкурентами, новую стратегию или тактику продаж, новый продукт или маркетинговый план, новую процедуру и т.д. Такого рода дискуссия призывает людей поделиться своими знаниями, опытом, взглядами и идеями. Соответственно, одним из условий эффективности является присутствие всех заинтересованных сторон.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

3. *Утвердительно-законодательная*. Эффективная организационная деятельность предполагает введение и изменение программ и планов, системы правил, стандартных практик и процедур, в рамках и посредством которых осуществляется деятельность организации. Вопросы, связанные с принятием и утверждением этих документов, являются предметом совещания. Одно из условий эффективности — обязательное выслушивание мнений предполагаемых исполнителей и тех, кого могут коснуться изменения, обсуждение обозначенных вопросов и коллективное принятие решений. В случае существенных разногласий весьма опасно прекращать дискуссию и решать вопрос в приказном порядке. При этом необходимо понимать, что не стоит ожидать от людей быстрых решений по сложным вопросам, связанным с изменением структуры организации и организационной культуры, к которой все привыкли. Поэтому лучше оставить эти пункты открытыми для дальнейшего обсуждения и консультаций. На каком бы уровне ни происходило это изменение, его должны поддерживать лидеры всех групп, которых это касается.
4. *Функция распределения ответственности*. Принятие перспективных решений предполагает фиксирование ответственности. Иными словами, после решения вопроса: «Что и как мы будем делать?» возникает резонный вопрос: «Кто конкретно и что будет делать и кто за это отвечает?» Необходимо распределить обязанности и ответственность по выполнению каждого компонента задачи. Если во второй функции вкладом участников были их знания и идеи, то здесь присутствует их ответственность за реализацию плана. Одним из условий эффективности является увлеченность и способность исполнителей в решении поставленных задач.

Разумеется, описанные выше функции руководитель может выполнить самостоятельно и без общего совещания: выслушать отчеты, предложить свой вариант решения, индивидуально проинструктировать конкретных исполнителей и зафиксировать их ответственность, однако по ряду соображений совещание более желательно. Во-первых, оно позволяет индивидам совместно найти наилучший способ достижения цели. Во-вторых, каждый член группы имеет возможность понять, как поставленная перед ним задача соотносится с задачами других и достижением общей цели. И даже если на совещании обсуждается реализация решения, принятого на более высоком уровне, важно заручиться поддержкой группы исполнителей. То обстоятельство, что группа имеет возможность обсудить возможные варианты решения поставленных задач и самостоятельно разработать подробный план действий, может оказаться решающим фактором, обеспечивающим эффективность их деятельности.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Кроме непосредственных служебных функций совещание выполняет и важные социальные функции. Человек социален по природе, и у него есть потребность в приобщении к референтному социуму через посещение формальных и неформальных собраний. И если в организационном коллективе не проводится собраний в различных его видах, то слабеет и привязанность человека к этому коллективу, ослабевает организационная культура, что в конечном итоге неблагоприятно сказывается на эффективности совместной деятельности.

Совещание является частным случаем собрания, поэтому полезно рассмотреть и общие социальные функции различных собраний.

Социальные функции совещания (собрания). Выделяются шесть основных социальных функций совещания как собрания людей.

1. *Интеграционная*. Собрание — это самое простое и основное средство формирования принадлежности к группе, объединению, команде. Присутствующие принадлежат к ней, отсутствующие — нет. Каждый может оглянуться вокруг, увидеть всех членов группы и ощутить ее как единое целое и себя как ее часть.
2. *Формирующая*. Собрание — это место, где формируется общее групповое поле. На собрании группа формирует, проверяет, изменяет, обновляет групповые нормы, правила, ценности и все то, что она осознает как групповое. Каждая группа создает свой собственный фонд из общих знаний, опыта, взглядов, представлений и фольклора. Но этот фонд состоит лишь из того, что индивиды пережили или обсудили как группа, т.е. из того, что известно всем. Такой общий фонд не только помогает членам группы более осмысленно выполнять свою работу, но и существенно повышает скорость и эффективность всех видов коммуникации между ними. Общаясь со «своими», можно не расшифровывать часть информации, которую пришлось бы растолковывать чужаку. Но этот фонд нуждается в постоянном обновлении и пополнении. Таким образом, обмен на собрании значимой информацией и идеями, которые члены приобрели независимо друг от друга или в небольших группах с момента последней встречи, является важным фактором укрепления группы.
3. *Целеполагающая*. Собрание помогает каждому индивиду понять коллективную цель, а также то, каким образом он сам, его работа и работа других людей могут способствовать успеху группы.
4. *Утвердительная*. Собрание обязывает всех присутствующих выполнять принятые на нем решения и стремиться к поставленным на нем целям. Раз уж собрание решило, то даже если кто-либо изначально выступал против, то его принадлежность к группе влечет за собой и обязанность согласиться с принятым решением. Альтернатива — покинуть группу.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Как правило, неприятие решения внутри организации состоит из одной части реального несогласия и девяти частей недовольства тем, что с человеком не посоветовались, прежде чем его принять. Для многих людей в отношении большинства спорных вопросов достаточно знать, что их точка зрения была выслушана и учтена. Они могут сожалеть, что группа не последовала их совету, но мирятся с результатом.

5. *Закрепления лидерства*. В организации собрание — это одно из немногих мест, где команда или группа на самом деле существует и работает как группа, а менеджер, начальник или директор действительно воспринимается как лидер команды, а не как должностное лицо, перед которым отчитываются нижестоящие. Собрание является одной из немногих ситуаций, когда лидер действительно воспринимается как руководитель команды, а не просто как работник, выполняющий должностные обязанности.
6. *Борьбы статусов*. Собрание — это арена, где происходит борьба статусов. Не стоит думать, будто люди не озабочены или не должны быть озабочены своим положением относительно других членов группы. Это одна из составляющих человеческой природы, и с ней необходимо мириться. Поскольку собрание часто бывает единственным местом, где люди имеют возможность выяснить свое относительное положение в группе, функция «арены» неизбежна.

Служебное совещание — одна из форм собрания людей, и в нем обязательно реализуются представленные выше социальные функции, хотя и в различной мере.

21.2. РОЛИ ПРЕДСЕДАТЕЛЯ СОВЕЩАНИЯ

Председатель совещания (собрания, совета и т.п.) исполняет две важные роли, которые Э. Джей[1] метафорически описывает как роль «хозяина» и роль «слуги». Как «хозяин» председатель является организатором и координатором всего процесса совещания. Он следит за регламентом, предоставляет право выступления тому или иному участнику, управляет процессом дискуссии и т.п. В то же время нужно учитывать, что совещание — это форма групповой деятельности, и его результативность зависит от вклада всех участников в общий процесс обсуждения и принятия решения. Поэтому председатель зависим от участников совещания и исполняет роль своеобразного их «слуги», обеспечивающего процесс коллективной деятельности. Это значит, что каждый участник имеет право сделать председателю замечание, если в процессе совещания не поддерживается принятый группой

[1] См.: *Джей Э.* Искусство проводить совещание / Эффективное деловое общение. М.: Бизнес Букс, 2006. С. 47–49.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

регламент работы, происходит отклонение от повестки и т.п. От профессионального мастерства председателя и умелого сочетания этих ролей зависит эффективность встречи и решения поставленных задач.

В практической реальности доминирование той или иной роли может оказывать существенное влияние на стиль председательствования. Чрезмерное преобладание у председателя роли «хозяина» может выражаться в его излишней авторитарности. Нередко человек, особенно впервые занявший председательское место во главе стола, начинает раздувать собственное «я», хватается за возможность навязать свою волю группе, считая, что получают лицензию на полное превосходство. Его председательство — это самодовольные разглагольствования, пересыпанные требованиями согласия группы. Стремление к самоутверждению является серьезной помехой на пути к эффективности совещания, так как купирует коллективную деятельность. Явный сигнал опасности — это когда во время обсуждений председатель очень много говорит. Человеку в председательском кресле необходимо осознавать это искушение потакать собственным слабостям. В должности председателя существует единственный оправданный источник удовольствия — это удовольствие в результатах совещания, а чтобы быть обоснованным, это удовольствие должно разделяться всеми присутствующими.

Председателю, стремящемуся превратить совещание в действенный рабочий инструмент, полезнее рассматривать себя скорее как «слугу» группы, чем как ее «хозяина». Его основная задача — помочь группе прийти к наилучшему заключению или решению наиболее эффективным способом. А для этого он должен разъяснять и уточнять, продвигать дискуссию вперед и подвести участников к резолюции, которую каждый поймет и примет как общее волеизъявление, даже если отдельные члены будут с ней не согласны. Его истинный источник авторитета у группы — это сила приверженности общей цели и умение помочь группе в ее достижении. Общий настрой участников совещания на оперативность и явное желание прийти к наилучшему результату наикратчайшим путем — более действенный дисциплинарный инструмент, чем большой председательский молоток. Контроль и дисциплина становятся не актом навязывания собственной воли группе, но актом навязывания воли группы тому индивиду, который способен отклонить или затормозить процесс обсуждения и, следовательно, реализации цели.

Таким образом, компетентный председатель придерживается **правила**: *председателю совещания следует ограничивать свое вмешательство в процесс обсуждения вопросов, оставляя за собой право контролировать их конструктивность, а также регламент, повестку и этику*.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Профессионально компетентный и грамотный председатель способен удержать дискуссию в нужном русле, не пользуясь своим положением, а просто сказав, что сейчас нет времени рассматривать конкретную идею, нет времени для долгих речей, группе лучше оставить этот пункт и перейти к следующему и т.п. В крупных организациях председатель часто является непосредственным руководителем собравшихся, что, по сути, не меняет его председательской роли (не хозяина, но слуги).

Поскольку роль председателя в большей степени выборная, то полезно ее рассмотреть с позиции лидерства. Председатель является лидером в том смысле, что его выдвигает группа, и она же делегирует ему ряд полномочий на управление собой, по крайней мере, в рамках совещания. Таким образом, председатель выполняет функции организационного лидера, а в его задачи входит организация процесса совещания и управление им. Этой позиции председателю необходимо придерживаться даже в тех случаях, когда он заинтересован в определенном решении какого-либо вопроса. Поэтому в случае если председателю особенно близка какая-либо идея, все же лучше, чтобы эту идею презентовал кто-то другой. Это связано с тем, что человек, представляющий на обсуждение тот или иной вопрос или проект, в этот момент является лидером этого проекта (задачи). Он представляет проект и отстаивает его при поступлении критических замечаний. А председатель, попав в такую ситуацию, растрачивает на отстаивание задачи свой кредит председательского доверия, данный ему группой. В случае заинтересованности председателя в решении вопроса лидером задачи может быть его заместитель. В некоторых ситуациях председатель вправе взять на себя защиту задачи в процессе обсуждения, особенно если это не предполагает конфликта с группой собравшихся. Важный момент: председателю необходимо сохранять свое организационное лидерство, даже если при этом придется пожертвовать ролью лидера задачи.

21.3. ПОДГОТОВКА К СОВЕЩАНИЮ

Подготовка к совещанию включает в себя решение руководителем ряда задач, основными из которых являются:

- постановка цели;
- составление повестки;
- определение участников;
- подготовка раздаточного материала;
- определение времени проведения.

Постановка цели. Перед совещанием руководителю полезно найти ответы на вопросы: «Какова цель этого совещания?», «Насколько оно необходимо и что произойдет в случае непроведения совещания?»,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«Что будет основным критерием достижения желаемого результата (решения поставленных перед совещанием задач)?» Если у руководителя перед совещанием нет ответов на эти вопросы, то существует серьезная опасность того, что оно превратится в простую трату времени.

Составление повестки. Повестка — это важная бумага совещания. Составленная должным образом, она способна сделать оперативным и содержательным даже такое совещание, тематикой которого владеют немногие. Распространять повестку необходимо до совещания за время, оптимальное для подготовки к нему. Слишком запоздалое, как и чрезмерно заблаговременное распространение повестки снижает его эффективность.

Содержание повестки. Повестка совещания должна быть конкретной. Короткая или расплывчатая повестка может существенно снизить его эффективность, поскольку не позволит членам сформировать собственное мнение и заранее подготовиться, например, ознакомиться с необходимыми документами, фактами и цифрами.

Председателю полезно просмотреть повестку и напротив каждого пункта отметить выполняемую функцию. Это поможет ему уточнить, что именно ожидается от дискуссии, а также подскажет, каких людей пригласить и какие вопросы им задать. В некоторых случаях бывает полезно в процессе оглашения повестки собравшимся предварить каждый пункт заголовком, например: «Для информации», «Для обсуждения» или «Для решения», чтобы присутствующие на совещании знали, каких именно действий от них ожидают.

Порядок пунктов. При составлении повестки необходимо учитывать две закономерности:

- начало совещания обычно бывает более оживленным, чем его конец. Поэтому если вопрос требует интенсивного мышления и творческого подхода, то его полезнее поставить одним из первых. В то же время, если какой-либо пункт вызывает наибольший интерес и озабоченность участников, то, возможно, будет лучше немного придержать его и прежде решить другие вопросы;
- некоторые вопросы объединяют участников в единый фронт, тогда как другие разделяют. Исходя из позиции организационной эффективности, вопросы, приводящие к разногласиям и противостоянию, полезнее включать в начало повестки, а завершать совещание объединяющими вопросами.

Определение участников совещания. Полезность и успех совещания становятся весьма сомнительными, если на нем присутствует слишком много людей или не присутствуют люди, которых обсуждаемый вопрос касается непосредственно. В соответствии с этим выбирается оптимальное число участников. Следует учитывать, что для организации конструктивной дискуссии оптимальным числом считается от 5 до 9 человек.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Если в повестке дня несколько вопросов, на каждый из которых необходимо приглашение дополнительных сотрудников, то эффективным является применение *метода раздельного обсуждения*. Суть метода заключается в приглашении на конкретный вопрос дополнительных специалистов, которые по окончании рассмотрения вопроса покидают совещание. Это позволяет уменьшить число участников и избежать присутствия статистов, т.е. тех участников, которые присутствуют на совещании, ожидая пока дойдет очередь до обсуждения их вопроса. При этом постоянные члены совещания присутствуют на всем его протяжении. Однако использование метода раздельного обсуждения требует точного соблюдения регламента. Не следует вынуждать приглашенных томиться за дверью в ожидании начала обсуждения их вопроса.

Подготовка раздаточного материала. Подготовка и распространение вместе с повесткой дня соответствующего раздаточного материала (в виде проекта решения, описания предложений, а также различных вспомогательных материалов) не только экономит время, но и позволяет участникам заранее сформулировать полезные вопросы и конструктивные замечания. Однако эта идея теряет всякий смысл, если бумаги, которые раздаются непосредственно на совещании, слишком объемны. Поэтому необходимо приложить усилие и сделать их краткими, но ясными, поскольку их предстоит прочитать каждому присутствующему. Исключением могут быть раздаточные материалы, обеспечивающие различные отчеты и используемые как дополнительная справочная информация, не требующая полного прочтения.

Время проведения. Время проведения совещания определяется в зависимости от специфики рассматриваемых вопросов и решаемых на совещании задач. Срочные, но краткие совещания, связанные с краткосрочным планированием, обычно проводятся в начале дня; они часто называются планеркой. Перспективные еженедельные совещания обычно проводятся в понедельник и также в начале дня. Отчетные совещания полезнее проводить в конце рабочей недели, месяца и т.д. В этих случаях наиболее эффективна вторая половина дня. Хотя следует учитывать, что на выбор времени проведения совещания существенное влияние оказывают и особенности организационной и профессиональной деятельности.

Расположение участников. Существует множество описаний того, как людям следует рассаживаться на совещании и как это влияет на поведение и взаимоотношения внутри группы. В этом вопросе не все однозначно, но можно признать следующее: а) если участники сидят через стол лицом друг к другу, это стимулирует оппозицию, конфликты и несогласие, хотя, конечно же, не превращает союзников во врагов; б) как правило, близость к председателю свидетельствует о его уважении и благосклонности. Это хорошо заметно, когда тот

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сидит во главе длинного узкого стола. Чем больше расстояние от председателя, тем ниже ранг, — подобно тому, как в средневековых трапезных незнатных гостей сажали на «нижнем» конце стола. Председателю следует понимать, кого посадить напротив себя на «оппозиционные» места, а кого рядом, на «дружелюбные» места. Вступить в конфронтацию или в жаркий спор с соседом труднее.

21.4. ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ

Подобно тому как водитель автомобиля выполняет две функции — езда в нужном направлении и управление машиной, так и обязанности председателя состоят из двух связанных между собой задач: работы с предметом обсуждения и работы с людьми.

Работа с предметом обсуждения. Суть этой задачи — соблюдать структуру дискуссии, что требует от председателя умения внимательно слушать и удерживать дискуссию в заданном русле. Прежде чем начать обсуждение вопроса, председателю полезно отметить, что именно ожидается от собравшихся к концу обсуждения. Если высока вероятность того, что обсуждение будет длительным или трудным, председатель может предложить порядок дискуссии. При этом необходимо внимательно следить за ходом обсуждения, чтобы участники слишком не забегали вперед (например, когда кто-либо начинает предлагать программу действий до того, как совещание пришло к согласию по поводу причины проблемы) и не возвращались к уже обсужденным пунктам, повторяя сказанное. Также следует оперативно выводить дискуссию из бесплодных или не относящихся к делу областей (например, обсуждения сильных и слабых сторон уже принятых в прошлом решений, менять которые слишком поздно).

Иногда на совещании нужно рассмотреть проект документа. Если в нем есть недочеты, то присутствующие должны прийти к общему мнению, в чем состоят эти недоработки. При необходимости председателю следует поручить кому-то составить новый вариант документа после совещания. Никогда не стоит заниматься этим непосредственно за столом заседаний.

Наверное, одна из наиболее типичных ошибок председателей — это неумение вовремя прекратить обсуждение. Иногда председатели не понимают, что собравшиеся уже пришли к согласию, и позволяют дискуссии длиться еще какое-то время, что уже ни к чему не ведет. Еще чаще председатели завершают обсуждение прежде, чем достигнуто такое согласие. Чтобы избежать таких ошибок, полезно соблюдать следующие правила. Так, дискуссия должна быть закрыта, если становится ясно следующее:

- чтобы продвинуться дальше, требуется больше фактов;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- обсуждение показало, что нужно выслушать точки зрения людей, не присутствующих на совещании;
- собравшимся участникам необходимо время, чтобы обдумать проблему и, возможно, обсудить ее с коллегами;
- обстоятельства меняются и в скором времени могут прояснить ситуацию или повлиять на основу принятого решения;
- на этом совещании вряд ли хватит времени, чтобы надлежащим образом разобраться в затронутой теме;
- выяснилось, что два-три человека вполне могут решить этот вопрос за рамками совещания, не отнимая времени у остальных.

В конце обсуждения каждого пункта повестки председателю необходимо коротко и четко подвести итог достигнутым договоренностям. Цель такого действия — помочь людям осознать, к чему они пришли, какого достигли результата. Результат необходимо формулировать в положительных терминах. Если от одного из участников ожидается какое-либо действие, следует попросить, чтобы он подтвердил свое согласие выполнить поручение.

Работа с людьми. Работа с людьми в процессе совещания является многоплановой и включает в себя следующее.

Работу с опаздывающими. Есть хороший способ добиться, чтобы совещание начиналось вовремя, — это вовремя его открыть. Следует проявлять уважение к тем, кто пунктуален и пришел к назначенному времени. Опоздавшие, обнаружив, что совещание началось без них, быстро усвоят этот урок. В ином случае обязательные и пунктуальные участники, усвоив, что совещание никогда не начинается в назначенное время, тоже будут опаздывать.

Контроль словоохотливых. Почти на каждом совещании может найтись человек, которому требуется много времени, чтобы сказать очень мало. Нацеленный на оперативность председатель должен намекнуть ему на необходимость быть лаконичным. Если видно, что человек собирается выступать долго, можно предложить ему представить свои соображения в письменном виде. Если же надо остановить его в самый разгар речи, то существует один эффективный прием — выбрать какую-нибудь произнесенную им фразу (неважно, какую именно) и на ней прервать его, передав слово другому, например: «Может быть неэффективно — это интересно. Александр, а вы согласны с тем, что это может быть неэффективно?»

Стимулирование на разговор молчунов. На правильно проводимом совещании, как показывает простая арифметика, большинство людей будет молчать большую часть времени. Молчание может указывать как на согласие человека, так и на то, что пока ему нечего сказать, а кто-то хочет подождать и послушать, прежде чем высказаться самому. Однако молчание может быть и результатом неуверенности человека в себе. Порой человеку есть что сказать, но он не знает,

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

как будут восприняты его слова, поэтому удерживает свои мысли, которые могут оказаться ценными, при себе. Пытаясь вызвать на разговор подобного человека, важно показать интерес к его мнению, а по окончании выразить одобрение тому, что он высказался, чтобы поощрить такие выступления в дальнейшем. При этом одобрение того факта, что человек высказал свое мнение, — не обязательно согласие с самим мнением.

*Поддержка выдвижения предложени*й. Специалисты по совещаниям подразделяют все, что мы говорим, на вопросы, ответы, положительные реакции и отрицательные реакции. Вопросы ожидают, а ответы дают только три типа откликов: информацию, мнения и предложения. В любой современной организации именно предложения содержат зерна будущих успехов. Хотя на практике реализуются лишь немногие из них, почти каждому необходимо дать шанс.

Проблема в том, что предложения осмеять куда легче, чем факты или мнения. Если люди сталкиваются с тем, что их предложения провоцируют негативную реакцию в виде смеха или резкой критики, они скоро прекратят их вносить. А если к тому же на совещании происходит борьба авторитетов, то внесение кем-то предложения является очень удобной возможностью лицу, претендующему на статус, осмеять предложение и тем самым якобы показаться выше. Однако это обеспечит то, что в дальнейшем все последующие совещания будут совершенно бесплодными.

Поэтому председателю необходимо внимательно выслушивать и доброжелательно принимать любые предложения и как можно резче подавлять их высмеивание. Этого можно достичь, требуя от насмешника или критика немедленно выдвинуть лучшее предложение. Редкое предложение в своем первоначальном виде способно устоять перед насмешкой, поэтому от председателя требуется выделить в нем все лучшее и по возможности с помощью других участников превратить содержание в нечто работоспособное.

Поощрение столкновения идей. Необходимо поощрять столкновение идей, но в то же время препятствовать столкновению личностей. Хорошее совещание — это не серия диалогов между участниками и председателем, а захватывающий поток дискуссии и дебатов, в котором председатель стимулирует, направляет, наблюдает и суммирует содержание, позволяя другим тщательно прорабатывать идеи. Совещание — это арена для соперничества идей, а не людей. Если два человека начинают чрезмерно горячиться, председатель может расширить их диалог, задав вопрос нейтральному участнику, предпочтительно такой, который требует ответа исключительно на основе фактов.

Выслушивание вышестоящих лиц и защита слабых. Вышестоящих лиц полезно выслушивать в последнюю очередь. Довольно часто

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

стоит лишь какому-то руководящему лицу высказаться по теме, как все низшие по положению участники умолкают. Поэтому сначала полезно предоставлять возможность высказаться менее статусным участникам совещания, если им есть что сказать. Однако следует помнить, что младшие, начинающие дискуссию, должны высказываться только в рамках своего личного опыта и компетенции[1].

Окончание совещания. Совещание полезно заканчивать на ноте достижения. Даже если последний пункт в повестке дня остался нерешенным, председателю при закрытии совещания необходимо обязательно поблагодарить группу, возможно, сославшись на предыдущий пункт, с которым присутствующие хорошо поработали.

Если совещание не является регулярным, то прежде чем разойтись, полезно назначить время и место следующей встречи. Пара минут в конце совещания, потраченных на запись в ежедневнике, позволит сэкономить несколько часов, которые секретарь потратил бы на звонки по телефону, особенно при большом числе участников.

Протокол и решение совещания. Формальным результатом совещания является его протокол и решение.

Протокол совещания. Протокол совещания может вести секретарь (которым может быть один из участников), но ответственность за протоколы лежит на председателе. Протоколы могут быть объемными или очень короткими и обычно содержат следующую информацию:

- время, дата и место проведения совещания, имя председателя;
- имена присутствующих и причины отсутствия постоянных членов совещания;
- все пункты повестки дня, а также дополнительные обсуждаемые вопросы и принятые решения;
- время, когда закончилось совещание (это необходимо, поскольку впоследствии может оказаться важным, длилась ли дискуссия пятнадцать минут или шесть часов);
- дата, время и место следующего заседания.

Решение совещания. Решение совещания высокого уровня обязательно оформляется отдельным документом. В нем отмечается наименование обсуждаемых вопросов и принятые по ним решения. Если договорились о каком-либо действии, то указывается имя ответственного за выполнение поручения человека и сроки исполнения. С решением необходимо ознакомить всех участников и заинтересованных лиц. Обычно ответственным за поручения исполнителям представляется письменный вариант решения «под роспись». В организациях, использующих в своей деятельности контрольные карточки, ответственным исполнителям выписывается соответствующая

[1] Использованы материалы: *Джей Э.* Искусство проводить совещание / Эффективное деловое общение. М.: Бизнес Букс, 2006. С. 58–60.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

карточка с указанием срока исполнения поручения. При выполнении поручения данная карточка с отметкой об исполнении ответственным лицом сдается в соответствующий контролирующий орган.

Руководителю следует помнить, что важным фактором эффективности совещания является контроль над исполнением его решений. Ценность любого совещания сводится к нулю, если его решения можно не исполнять.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите профессиональные и социальные функции совещания.
2. Какие две основные роли исполняет председатель в процессе проведения совещания? В чем их суть?
3. Какие задачи решает председатель в процессе подготовки к совещанию?
4. В каких случаях полезно прекратить дискуссию?
5. Что необходимо отразить в протоколе совещания и решении?

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 22
ПРОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ БЕСЕДЫ

Руководителю в процессе профессиональной деятельности приходится проводить воспитательные беседы. Необходимость проведения подобных бесед вызвана либо возникновением проблем и сбоев в деятельности сотрудника и необходимостью критической оценки его работы, либо фактами нарушения дисциплины, отклонениями от установленных правил и распорядка дня.

Воспитательные беседы можно разделить на дисциплинарные и профилактические. Дисциплинарные беседы проводятся с сотрудником по факту нарушения им трудовой или служебной дисциплины. Профилактические беседы обычно проводятся на примерах нарушения дисциплины другими сотрудниками.

Главная цель дисциплинарной воспитательной беседы — не наказать виновного, а ликвидировать несоответствие между требованиями и фактическим поведением работника. На психологическом уровне это означает произведение в картине мира человека (включающей в себя весь спектр его представлений, норм и ценностей) тех необходимых изменений, которые исключат в дальнейшем нежелательное поведение и оформят желательное. При этом следует понимать, что наказание производится лишь для закрепления изменений в представлениях человека и в меньшей степени является средством этих изменений. Иначе говоря, на момент вынесения наказания человек должен иметь четкое представление о том, за что его наказывают, понимать «как не надо поступать» и «как надо поступать» и быть согласным с этим. В ином случае наказание малоэффективно. Хотя нередко оно несет назидательную функцию для окружающих.

Подготовка и проведение дисциплинарной воспитательной беседы состоит из двух основных этапов: подготовительного и этапа проведения беседы.

1. **Подготовительный этап**. На этом этапе проводится предварительное изучение дисциплинарного проступка и личности человека, его совершившего. В наиболее избыточном виде эта работа включает: анализ сути проступка и его возможных последствий (объективная характеристика проступка); анализ морально-психологической составляющей проступка; изучение личности сотрудника, допустившего проступок.

Объективная характеристика проступка включает определение сущности проступка, восстановление событийности, участников и анализ возможных последствий, а именно:

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- определение сущности проступка включает поиск ответов на вопросы: «Что произошло? Какое правило нарушено? К какой деятельности оно относится? Нанесен ли ущерб, если да то его вид (моральный или материальный) и примерная величина?»;
- определение времени, продолжительности и места изучаемого действия;
- определение лиц, присутствующих во время проступка (участвующих, свидетелей, и пострадавших, если таковые имеются).

Морально-психологическая характеристика проступка определяется на основе изучения морально-психологических последствий проступка, а также мотивов и степени вины сотрудника.

Оценка морально-психологических последствий проступка включают анализ того, кому и какой морально-психологический ущерб был нанесен данным проступком. Ущерб может быть нанесен другому человеку, авторитету руководителя, морально-психологическому климату, организационной культуре и т.п. Значение при этом имеет коллективно-групповая реакция на данное событие: проступок вызвал осуждение коллективом, был встречен равнодушно или вызвал сочувствие, а также то, может ли данный поступок вызвать подражание в дальнейшем.

При оценке мотивов сотрудника, допустившего проступок, имеют значение следующие факторы:

- нарушение было умышленное, преднамеренное или случайное;
- нарушение проявлено в результате халатности, небрежности и забывчивости сотрудника или по незнанию им существующего порядка и требований правил.

На степень вины сотрудника влияют смягчающие и отягчающие факторы. В качестве обстоятельств, смягчающих вину сотрудника, могут быть:

- нечеткое руководство, ошибки при постановке задачи и организации деятельности;
- бесконтрольность, низкая требовательность;
- наличие в коллективе негативных традиций, соответствующих содержанию данного проступка, наличие отрицательных примеров со стороны непосредственного руководства.

Факторами, отягчающими вину, являются:

- проступок совершен повторно;
- имеют место существенные негативные последствия проступка.

Оценка личности сотрудника включает получение и анализ информации о сотруднике, допустившем проступок:

- стаж работы и трудовая история сотрудника;
- оценка профессиональных качеств, наличие и предмет поощрений и взысканий;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- оценка морально-психологических качеств: как характеризуется сотрудниками подразделения кадров, психологом (если имеется в организации), непосредственным руководителем (в случае если беседу проводит вышестоящий руководитель), какие отношения с коллективом (пользуется ли авторитетом) и т.п.

2. **Этап проведения беседы**. В процессе проведения дисциплинарной (воспитательной) беседы руководитель выполняет следующие содержательные задачи: 1) восстанавливает событийность, проверяя достоверность собранной ранее информации и уточняя сущность проступка; 2) оценивает степень осознания сотрудником вины (если таковая существует); 3) производит в картине мира сотрудника изменения, касающиеся того, как надо поступать в дальнейшем, чтобы не допустить подобных ситуаций и проступков.

В соответствии с этими задачами дисциплинарная воспитательная беседа состоит из трех основных этапов: описательный — восстановление событийности; преобразующий — преобразование когнитивных представлений и установок сотрудника; завершающий — закрепление результатов беседы.

Описательный этап. На этом этапе происходит восстановление событийности и определение психологических причин произошедшего. Руководитель может не иметь точной картины события, ему могут быть не известны все факты или они могут быть искажены, он может не знать предшествующей ситуации и т.п. Поэтому на данном этапе руководителю необходимо отбросить представление в исключительной правильности и незыблемости собственных мнений и приложить усилия для того, чтобы восстановить реальную событийность.

Основной вопрос, на который необходимо получить достоверный ответ, можно сформулировать так: «Что же все-таки произошло?» Для этого необходимо описать предварительную информацию, к которой имеет непосредственное отношение сам руководитель, и попросить достроить ее дальше.

Например: «Вчера в 12 часов вас не оказалось на рабочем. Как вы можете это объяснить?» или «Мне доложили, что вы вчера... Как вы можете это прокомментировать?» Если оказывается, что ситуация сложная, а первоначальная версия не совсем соответствует той, которую предъявляет сотрудник, то необходимо предложить ему подробно описать весь ход событий.

Руководителю на этом этапе важно меньше говорить и больше слушать, уверенно и спокойно держаться, вести диалог преимущественно с позиции Взрослого, а не Родителя. Также необходимо уметь правильно задавать нужные вопросы, быть «хозяином», а не «гостем», и добиваться от сотрудника ответов на поставленные вопросы, пресекать его попытки уклониться от ответов, например через высказывание отношения, а не описание события, или через упреждающее

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

признание вины. Например, на вопрос «Расскажите, пожалуйста, что произошло?», сотрудник может ответить: «Да, я виноват и признаю это». В этом случае полезно его поправить: «Простите, но я сейчас не спрашивал, считаете вы себя виноватым или нет. Я спросил, что произошло» и т.п.

Преобразующий этап. На этом этапе происходит преобразование когнитивных представлений и ценностных установок сотрудника. Необходимо закрепить понимание, что именно было нарушено. Далее происходит преобразование вопроса «Как не нужно поступать?» в вопрос «Как нужно поступать?»

После того как событийность восстановлена, необходимо попросить сотрудника сказать (или проговорить еще раз), какие правила были нарушены. Если понимание не совсем точно, то его необходимо поправить. Наказание бессмысленно, если оно не связано с соответствующим поведением.

Следующие вопросы, на которые полезно получить ответы: «Как нужно было поступить в этой ситуации, чтобы предотвратить нежелательное поведение? Что помешало или не помогло поступить иначе?» Важно помочь сотруднику запустить внутренние механизмы саморегулирования поведения, не допускающие в дальнейшем подобных проступков. Некоторые руководители просят подчиненного объяснить, что нужно было ему (руководителю) сделать, чтобы помочь подчиненному удержаться от подобного происшествия.

Завершающий этап. На этом этапе происходит закрепление результатов беседы, принятие сотрудником соответствующих обязательств, определение необходимости наказания, проверка психологической готовности к нему сотрудника. При этом существует два важных правила наказания.

Правило 1. Наказан не тот, кого наказали, а тот, кто признал себя наказанным. Если наказание превышает степень субъективного осознания человеком вины, то он будет чувствовать несправедливость, совершенную по отношению к нему, и обиду. А бывает, что сотрудник психологически наказывает себя гораздо сильнее, чем это можно сделать административно.

Для ориентировки в степени осознания вины (если таковая существует) можно предложить сотруднику самому определить, заслуживает ли он наказания, и если да, то какого. В любом случае решение о применении или неприменении наказания принимает руководитель исходя из имеющихся условий.

Правило 2. Человек наказывается за конкретный проступок, а не за то, «что он такой человек». Есть существенная разница между двумя фразами: «Ты нехороший мальчик (девочка)» и «Нехорошо проливать сок на ковер». К сожалению, как родители по отношению к детям, так

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

и руководители по отношению к сотрудникам нередко не разделяют и путают подобные фразы.

Не следует брать на себя лишнего и судить человека, а не его проступки. Не случайно говорят, что даже Бог не берется судить человека до его смерти. Как отмечает В. Тарасов: «Каждый человек имеет свой мир. Мир со своими собственными законами. Мир, где он единственный себе судья. Судья высший и окончательный. И где он — главный подсудимый. И судья этот в большинстве случаев довольно добр к подсудимому. Даже если и не добр, то уж во всяком случае имеет достаточно времени, чтобы досконально вникнуть в малейшие детали и нюансы. Даже выражение лица или интонация, движение глаз или легкий запах являются вещественными доказательствами для этого судьи. Даже если прошло много лет. Поэтому стоит только начать наказывать человека, а не его деяния, как тотчас этот высший внутренний судья возьмет дело этого человека на пересмотр. А вам может даже и не сообщить о его результатах. И мы никогда не выиграем конкуренции с этим судьей в тщательности рассмотрения дела»[1].

Дисциплинарная воспитательная беседа проводится с целью сохранения сотрудника, и ее можно метафорично сравнить с вырезанием червоточины из яблока, чтобы сохранить само яблоко.

Один из приемов, который можно использовать на завершающем этапе, — «разделение персоны». Он состоит из трех действий:

- отделение нежелательного поведения. В личности человека выделяется положительная сторона и отделяется от нежелательного поведения. Например: «До этого момента я знал вас как хорошего специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. К сожалению, сейчас обнаружилась и другая сторона, проявившаяся в ...»;
- связывание нежелательного поведения с наказанием. Например: «За этот проступок я должен вас наказать (если следует наказание) или предупредить (если вы решили ограничиться предупреждением) независимо от отношения к вам лично»;
- закрепление результата обязательствами сотрудника. Например: «Пообещайте мне, что в дальнейшем мы будем с вами встречаться только по хорошему поводу».

Беседу полезно заканчивать на положительной ноте с таким представлением о будущем, в которое «хочется идти». По окончании беседы сотрудник должен иметь четкие представление о том, как не следует поступать в данной ситуации и как следует в будущем поступать в подобной ситуации. При этом он должен принять соответствующие обязательства, даже если и получит взыскание. Наказание не должно восприниматься как фраза «Я за это уже рассчитался, поэтому ничем не обязан».

---

[1] *Тарасов В.К.* Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2008.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Во многих организациях существует правило: сотрудники наказываются деньгами только за действия, приведшие к финансовым убыткам. Если потери морально-психологические, то и наказание должно быть морально-психологическим. На наш взгляд, это правило справедливо.

Также в процессе анализа проступка руководителю полезно получить ответы на ряд вопросов, которые помогут в дальнейшем оптимизировать управленческую деятельность, а именно:

1) какие недостатки организации управленческой деятельности выявил данный проступок?
2) при каких обстоятельствах проступок можно было бы предотвратить?
3) по чьей вине он не был предотвращен?

Вопросы для самоконтроля

1. Какова главная цель проведения дисциплинарных бесед?
2. Опишите содержание работы осуществляемой на подготовительном этапе дисциплинарной беседы.
3. Какие содержательные задачи решает руководитель в процессе проведения дисциплинарной беседы?
4. Перечислите и опишите этапы проведения дисциплинарной беседы.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 23
ПРАКТИКА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ ПОЛНОМОЧИЙ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Делегирование полномочий составляет важную сторону управленческой деятельности руководителя. По качеству выполнения этой функции судят о личности руководителя, его профессионализме, способности творчески преодолевать возникающие трудности и стремлении к саморазвитию. Как было отмечено ранее, руководителю-лидеру не следует выполнять работу, с которой с успехом могут справиться его подчиненные. Руководитель, следующий этому правилу, освобождает себя от выполнения части второстепенных задач, концентрируясь на важнейших, стратегических проблемах управления. Поэтому хороший руководитель руководит, а не стремится сам выполнить работу за подчиненных. При этом делегирование — это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющего повысить его эффективность.

Делегирование используется и как средство повышения профессиональной компетентности подчиненных, усиления их уверенности в собственных силах. Для руководителя-лидера это не менее важно, чем решение самой поручаемой задачи.

Наконец, самое главное: делегирование руководителем прежних полномочий является важным условием освоения им новых функций и ролей, необходимых для подъема по профессиональной лестнице лидера. Руководитель не сможет осваивать дополнительные функции, не освободившись от прежних.

Делегирование руководителем полномочий — *временная или постоянная передача руководителем подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя.*

Однако в текущей деятельности не все задачи можно делегировать своим подчиненным.

Полезно делегировать:

- рутинную, мелочную работу;
- специализированную деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительную и обеспечивающую работу.

Нежелательно делегировать:

- важнейшие функции руководителя (выработка идей и политики по развитию организации, контроль результатов деятельности и др.);

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

- руководство сотрудниками и их мотивацией;
- задачи высокой степени риска и особой важности;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

У подчиненного может возникнуть сопротивление к принятию делегированных ему полномочий. Это может быть связано с его неуверенностью в собственной компетентности, опасением в нехватке собственных знаний и опыта, боязнью чрезмерных требований и возможной критики, страхом перед ответственностью и т.п. В этом случае руководителю необходимо открыто поговорить об этом с подчиненным, попытаться найти причины и прийти к совместным решениям, используя методы стимулирования.

Алгоритм процесса делегирования полномочий:

а) подготовить подчиненного;

б) объяснить задачу;

в) показать пути ее решения;

г) доверить сотруднику право выработать наиболее приемлемые способы решения задачи и представить варианты решения;

д) передать сотруднику работу целиком и в дальнейшем осуществлять только контроль над исполнением (результатом).

Общие правила делегирования:

1) делегируйте решение задачи тому, кто может и способен ее решить, а не просто тому, кто хочет ее решать. Если первый не хочет, то помогите ему захотеть;
2) делегируйте не только обязанности, но также права и полномочия. Малоэффективно, когда подчиненному поручается решение задачи, но не передаются соответствующие права и возможности, необходимые для ее решения;
3) делегируйте задачу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий;
4) будьте готовы поддержать того, кому вы делегировали задачу. Даже самому самостоятельному и компетентному сотруднику нужна уверенность в поддержке руководителя;
5) делегировав подчиненному задачу и дав соответствующие полномочия, не вмешивайтесь в ход ее решения без веских оснований. Однако требуйте от подчиненного промежуточных отчетов о ходе реализации задачи и контролируйте конечные результаты порученного дела;
6) обязательно вмешивайтесь в рабочий процесс, если вы увидели, что работа выполняется ненадлежащим образом и это может привести к серьезным осложнениям. Не нужно дожидаться, когда возникнут непоправимые проблемы, и затем исполнять

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

роль спасателя. Это может восприниматься сотрудниками как «управленческая подстава» с целью приобретения руководителем каких-то дивидендов. Исключением может быть делегирование сложной, но не значимой задачи в воспитательных целях «зарвавшемуся» сотруднику;

7) в случаях когда сотрудники совершают ошибки в выполнении делегированных функций, объективно разбирайте существо дела, суть ошибки, а не личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного. Ведь, в конце концов, именно вы выбрали его для решения данной задачи, поэтому это и отчасти и ваш просчет. Так что критикуйте осторожно, требуйте не извинений, а объяснений причин, которые привели к ошибке, и конструктивных предложений по исправлению положения. Исключение из этого правила — все то же делегирование в воспитательных целях. В этом случае, напротив, можно разбирать личностные качества, недостатки и просчеты подчиненного, дав ему возможность пересмотреть свое отношение к работе и к людям;
8) делегируя, принимайте на себя ответственность за решения, которые сделаны вашими подчиненными, получившими от вас необходимые полномочия. В случае успеха отдайте его подчиненному, непосредственному исполнителю задания. А в случае неудачи возьмите большую часть ответственности на себя. Подчиненные это оценят по достоинству.

При делегировании в воспитательных целях всю ответственность руководителю следует брать на себя.

Ошибки делегирования:

- *неумение инструктировать*. От того, как подчиненный понял задание, зависит, справится ли он со своей задачей. Инструктирование показывает подчиненному значимость, важность и ответственность поручаемой задачи и настраивает его на качественное ее решение. К тому же это не позволит подчиненному воспользоваться соблазном объяснить неудачу тем, что его плохо проинструктировали;
- *фиктивное делегировани*е. Это ситуация, когда делегируются те задачи, функции и полномочия, которые подчиненные и так имеют в силу их должностных обязанностей. Для того чтобы этого не случилось и руководитель не дискредитировал себя, прежде чем делегировать, необходимо хорошо ознакомиться с должностными обязанностями сотрудников, а если таковых нет — разработать их;
- *ошибка в выборе делегата*. Для уменьшения подобного риска следует внимательно учитывать профессионально-деловые и личностные качества сотрудников при выборе делегата;
- *делегирование функций и полномочий группе сотрудников без определения зон индивидуальной ответственности*. Исключение со-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ставляет делегирование выполнения задачи «профессиональной команде».

Типичные ошибки руководителя. В число типичных ошибок руководителя входит:

- *убеждение, что руководитель все должен знать лучше других*. Нельзя быть компетентным во всем. Какой смысл в стремлении узнать работу подчиненных лучше, чем они знают ее сами? Каждый должен заниматься своим делом. Если перед руководителем встает новая, нестандартная задача, то нужно, отбросив ложный стыд, обратиться за помощью к коллегам. Авторитет от этого не пострадает;
- *реагирование на срочные, а не на важные дела.* Руководителей, которые не могут различать понятия «оперативность» и «эффективность», больше заботит правильное выполнение работы в срок, чем выполнение правильной работы;
- *стремление без необходимости лично включиться в работу*. Дело руководителя — руководить, а не производить. Основная задача руководителя состоит в том, чтобы создать условия для эффективного функционирования организационной системы и деятельности подразделений, а не принимать личное участие в работе, по сути, отстраняя от нее подчиненных и уклоняясь от исполнения управленческих функций. Эффективный руководитель решает в первую очередь те задачи, которые никто, кроме него, решить не может;
- *в критических ситуациях — поиск виновных, а не решение проблемы*. Поиск виновного — одно из самых непродуктивных занятий, достойных только некомпетентного руководителя. Энергия руководителя при этом направлена на прошлое, которое изменить уже нельзя. Гораздо правильнее нацелить деятельность на будущее. Задача руководителя заключается в том, чтобы установить объективные причины неудачи (в том числе свой вклад в неудачу) и найти пути их устранения, а не в том, чтобы искать того, кто будет нести за нее ответственность. Есть хорошая японская пословица: «Сначала решите проблему, и лишь затем ищите виновных в ее появлении».

Вопросы для самоконтроля

1. Что полезно, а что нежелательно делегировать руководителю подчиненным?
2. Опишите алгоритм делегирования полномочий.
3. Перечислите общие правила делегирования.
4. Назовите ошибки делегирования.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 24
ПЕРЕГОВОРЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Переговоры, в самом широком смысле, представляют собой одну из форм человеческого общения и охватывают все сферы жизни общества, от семьи до государства. Они позволяют находить согласие там, где интересы не совпадают, мнения или взгляды расходятся. Человек вступает в переговоры с окружающими уже в первые месяцы своей жизни. Например, младенец может требовать еду, а его мать, в свою очередь, может стремиться отвлечь его внимание, если время для кормления еще не наступило. Подобное взаимодействие между матерью и ребенком, хотя и отчасти, но уже можно отнести к управленческим переговорам, а в дальнейшем, когда ребенок овладевает речью, оно уже точно становится таковым.

Переговоры — важная составляющая профессиональной управленческой деятельности и в бизнесе, и в политике. Неумение вести переговоры может оборачиваться серьезными потерями и убытками. Поэтому искусству ведения деловых бесед и переговоров уделяется особое внимание в современных управленческих и бизнес-школах.

Следует отметить, что в бизнес-сфере описание технологии переговорного процесса нередко упрощается за счет отделения понятия и специфики собственно «деловых переговоров» от «договоров» и «уговоров». Подразумевается, что в первом случае предмет переговоров у сторон совпадает, они хотят договориться и прилагают для этого усилия, но у них может не хватать соответствующей компетентности в организации переговорного процесса. Для этого во многих книгах предлагается описание алгоритма «правильных переговоров». Однако управленческая практическая реальность часто оказывается намного сложнее, что определяет и существенное отличие в технологии организации различных переговорных процессов. Несомненно, что стратегия, тактика и приемы, используемые в переговорах бизнес-партнеров, в дипломатических переговорах оппозиционных государств, и в переговорах с преступниками, захватившими заложников, могут значительно различаться, хотя и имеют много общего. Далее мы будем рассматривать переговоры в наиболее широком смысле.

24.1. СТРАТЕГИИ И СТИЛИ ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Прежде чем перейти к рассмотрению вопросов подготовки к переговорам, а также протокольных аспектов их проведения, рассмотрим примеры стратегий и стилей, используемых в различных переговорах.

Классически выделяются три основных **стратегических подхода** к проведению переговоров: 1) конфронтационный (жесткий); 2) партнерский (принципиальный); 3) дружеский (мягкий).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Конфронтационный (жесткий) подход основан на идее противостояния. Основной девиз таких переговоров: «Кто кого!» Степень взаимного противостояния может быть различной и изменяться в пределах от желания получить от партнера определенные уступки до стремления «выжать» из партнера максимум возможного, воспользовавшись сложившейся ситуацией. Рассматриваемая стратегия предполагает необходимость воздействия на другую сторону. Здесь возможны два пути. Один — воздействие на ситуацию (политическую, экономическую, социальную и т.п.), другой — влияние на самого переговорщика или команду переговорщиков. В процессе таких переговоров активно используются различные переговорные трюки и хитрости, примеры некоторых из них описаны далее.

Как правило, конфронтационный подход имеет негативные последствия в будущем даже при его положительных результатах в настоящем. Так, «выжатый» партнер по переговорам может чувствовать себя ущербным и, возможно, предпримет попытки «взять реванш» в последующем или прекратит сотрудничество.

Наиболее приемлемый вариант конечного решения при таком подходе — компромисс, когда стороны, продемонстрировав свои «управленческие ресурсы», в конечном итоге идут на взаимные уступки и получают примерно равное удовлетворение.

Партнерский (принципиальный) подход основан на идее заинтересованности всеми сторонами поиска взаимоприемлемого решения с соблюдением интересов каждой из сторон. В основу подхода положены два принципа теории «разумного эгоизма»: 1) понимание того, что надежная реализация собственных интересов невозможна без удовлетворения своих интересов и другой стороной; 2) раскрытие и проведение тщательного анализа интересов каждой стороны.

Партнерский подход часто соотносится с методом *принципиальных переговоров*, разработанным в рамках Гарвардского проекта (США) по переговорам. Этот метод подробно описан в книге Р. Фишера с соавторами «Переговоры без поражения. Гарвардский метод[1]. Суть метода состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т.е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти каждая из сторон. Метод предполагает достаточно жесткий подход к рассмотрению существа дела, но мягкий — к отношениям между участниками переговоров. Принципиальные переговоры во многом ориентированы на то, как достичь того, что вам полагается по праву, сохранив при этом партнерские отношения. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех людей, кто мог бы воспользоваться вашей честностью.

---

[1] См. подроб.: *Фишер Р., Юри У., Паттон Б.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: ЭКСМО, 2006.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Партнерский подход предполагает высокий уровень доверия между сторонами. К числу особенностей партнерских переговоров можно отнести следующее: а) высокий уровень профессиональной подготовки переговорщиков; б) искренность в стремлении договориться, добившись при этом взаимовыгодных результатов; в) высокий уровень открытости и порядочности партнеров; г) предельная ограниченность возможности применения трюков, хитростей.

Дружеский (мягкий) подход обычно основан на идеях дружеского соучастия и покровительства. Стороны занимают дружеские позиции по отношению друг к другу. При этом более слабая сторона ожидает от партнера доброжелательного отношения к себе, ссылаясь на свою лояльность или положительный опыт сотрудничества в прошлом. Обычно при ориентации на дружеский подход характерно принятие практически любых предложений более сильного партнера, но при этом зависимая сторона настоятельно оговаривает и необходимость удовлетворения собственных «жизненно важных» интересов и потребностей.

Выбранная сторонами стратегия переговоров во многом связана со *стилем их проведения*. При этом следует учитывать, что сам переговорщик обладает определенными личностными и профессиональными качествами часто имеет предпочитаемый им стиль и стратегию проведения переговоров. Этот фактор учитывается при принятии решения о том, кого выставить в качестве переговорщика в соответствии с предполагаемыми условиями проведения переговоров и характером решаемых проблем.

Существуют различные описания поведенческих стилей проведения переговоров. Для примера рассмотрим некоторые из них. По ведущей ориентации различают два крайних стиля: а) ориентированный на решение переговорной задачи; б) ориентированный на участвующих в переговорах людей.

Стиль, ориентированный на решение переговорной задачи, в своем чистом виде проявляется в том, что придерживающаяся его сторона (лицо, руководитель, переговорщик) в меньшей степени учитывает, как ее действия будут эмоционально оценены другими участниками переговоров и какое отношение персонально к нему они вызовут. Он неумолимо преследует поставленную цель и может прибегать к обострению позиций и отношений, в том числе проявлять жесткость к другим участникам, если этого требует решение поставленной задачи. Стиль оправдан тогда, когда решение задачи важнее сохранения отношений с непосредственными участниками переговоров.

Стиль, ориентированный на людей, участвующих в переговорах. В этом случае основное внимание уделяется взаимоотношениям сторон. Такой стиль способен вести к значительным уступкам, если

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

его придерживается хотя бы одна из сторон, однако он может приводить и к игнорированию цели самих переговоров, если противоречия слишком значительны. Стиль оправдан тогда, когда важнее сформировать и сохранить хорошие отношения между сторонами с долгосрочной перспективой взаимодействия между ними, и часто используется в предварительных переговорах.

По степени активности различают стиль «ведущего» и стиль «ведомого».

Стиль «ведущего» на первый взгляд может казаться предпочтительным. Сторона, придерживающаяся этого стиля, инициирует вопросы и дискуссии, поэтому она может обладать некоторыми преимуществами, однако лишь при наличии соответствующей тактической компетентности. Кроме того, выбор такого стиля оправдан лишь в том случае, если избравшая его сторона располагает действительно большими ресурсами и уверена, что сможет «диктовать» подлежащие обсуждению вопросы и соответствующую повестку дня. К тому же, так как она берет на себя управленческие функции, на нее возлагается большая доля ответственности за результат. Поэтому одного желания быть «ведущим» недостаточно. Если такое желание не подкреплено соответствующими ресурсами и реализуется неумело, то результаты будут неблагоприятными.

Стиль «ведомого». Сторона, придерживающаяся этого стиля, следует за «ведущим» по предложенному пути, поддерживая (или не поддерживая) инициируемые «ведущим» вопросы и дискуссии. Соответственно, этот стиль также обладает определенными преимуществами и предоставляет «ведомой стороне» возможность оставаться в позиции оценивающего ситуацию «хозяина», сохраняющего за собой право быть последней инстанцией, одобряющей или не одобряющей предложенный «ведущей стороной» порядок и характер обсуждения вопросов. Кроме того, будучи тщательно спланированным, он поощряет именно другую сторону первой излагать свою позицию, освещать вопросы и собственные интересы. А в переговорах большое значение имеет баланс между стремлениями получать и предоставлять информацию. Информация — это значительный ресурс, и тот, кто владеет полной и достоверной информацией, всегда обладает и властью. Часто умение слушать представляется как искусство, а в переговорах возможность слушать является еще и привилегией. Задавая вопросы, «ведомый» получает дополнительную информацию, сохраняя при этом возможность не раскрывать свою. Все это позволяет ему более обстоятельно и конкретно разработать свою аргументацию. Поэтому в переговорах позиция «ведомого» нередко оказывается более сильной, а избравшая этот стиль сторона фактически играет ведущую роль.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

24.2. ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

Уже на этапе подготовки к переговорам закладывается основа для их успешного проведения. От того, насколько хорошо они будут подготовлены, зависит как сам процесс их протекания, так и конечный результат. Чем важнее предстоящие переговоры, тем более основательной подготовки они требуют. В обобщенном виде подготовка осуществляется в двух направлениях: содержательном и организационном. Рассмотрим этапы работы в этих направлениях более подробно.

1. **Содержательная подготовка к переговорам.**

Анализ рассматриваемого вопроса (проблемы). Этот анализ включает всестороннее изучение ситуации (что мы имеем?), рассмотрение собственных интересов и желаемого результата (что хочется получить?), анализ потенциальных возможностей по данному вопросу партнера по переговорам.

Анализ взаимных интересов сторон. Переговоры всегда предполагают частичное совпадение и одновременно частичное расхождение интересов сторон, иначе не было бы общего предмета для их проведения. Поэтому важно проанализировать: в чем интересы сторон совпадают, а в чем расходятся, какие интересы являются взаимоисключающими, а какие вообще не пересекаются, и главное — какие решения возможны в данной ситуации и в чем их «плюсы» и «минусы».

Считается, что хорошо подготовлен к переговорам тот, кто задумался над следующими вопросами:

- насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;
- насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от вашего варианта;
- из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер;
- насколько широк его временной горизонт, располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;
- какими могут быть его представления об организационном обеспечении своего варианта решения.

Определение возможных вариантов решения. Обычно переговоры предполагают наличие нескольких вариантов решения проблемы. Найти и оценить все эти варианты следует еще до начала переговоров. Какой из них в наибольшей степени отвечает вашим интересам? Возможна ли его корректировка с тем, чтобы он был более приемлемым? Какие негативные моменты он в себе несет? На эти вопросы надо постараться найти ответы еще на этапе подготовки. Конечно, в процессе совместного обсуждения на переговорах возможно нахождение иных вариантов решения. Но все же хорошая подготовка к пере-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

говорам предполагает предварительный просмотр максимального числа вариантов решений и оценку (ранжирование) этих вариантов в зависимости от степени их приемлемости.

Проработка возможных предложений. Имея представление о возможных вариантах решения проблемы и четкое видение наиболее предпочитаемого из них, полезно тщательно продумать возможные предложения, отвечающие этому варианту решения. Предложения являются ключевыми моментами обозначения позиции стороны на переговорах, поэтому их формулировка должна быть тщательно проработана. При этом необходимо, чтобы предложения были достаточно просты, и нельзя допускать их различного толкования. Противоречивый документ, как правило, вызывает много вопросов и уводит переговоры в сторону от рассмотрения существа проблемы.

Разработка вариантов аргументации. Выдвигая предложение, необходимо продумать обосновывающие его аргументы. Хорошее, но слабо аргументированное предложение может оказаться не замеченным участниками переговоров среди других предложений, менее приемлемых, но более аргументированных. Также следует помнить, что нередко аргумент, который кажется достаточно весомым, при более тщательном рассмотрении не отвечает тем или иным нормам, например нормам права.

Предварительное согласование вопросов. Важнейшим моментом подготовки к переговорам является согласование со всеми заинтересованными лицами и организациями вопросов, касающихся проведения переговоров. Не согласованная заранее позиция ведет к затягиванию переговоров. Более того, делегации просто могут «увязнуть» в этих согласованиях вместо того, чтобы вести переговоры с партнером. Также необходимо заранее предусмотреть проведение той или иной экспертизы (правовой, экономической и т.п.) как предложений, так и вариантов их аргументации. Постоянная необходимость уже по ходу переговоров с кем-то связываться и согласовывать действия может создать у противоположной стороны впечатление о неуверенности, плохой подготовленности и ненадежности партнера.

2. **Организационная подготовка к переговорам.**

Анализ информации о стороне переговоров. В процессе подготовки к переговорам необходимо всесторонне изучить информацию об организации-партнере, а именно: когда и кем она была основана, специфика и сферы ее профессиональной деятельности; нормы, правила, обычаи и внутренние взаимоотношения в этой организации; последние важные события, произошедшие в этой организации или в сфере ее профессиональной деятельности.

При подготовке к бизнес-переговорам полезно уделить особое внимание анализу информации о том, в каких сделках данная организация имела особый успех, а также данным о ее финансовом

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

положении, объеме операций и т.д. Для начала можно проанализировать проспекты интересуемой компании или заказать о ней информационную справку.

Также полезно всесторонне изучить индивидуально-психологические особенности руководителя данной организации и предполагаемых непосредственных переговорщиков, в том числе: образование, семейное положение, увлечения, деловые качества, опыт участия в переговорах и т.д.

К. Ханс в книге «Добивайтесь своего — это успех на переговорах»[1] предлагает ответить на ряд вопросов при предварительном изучении партнера.

1. Что у вас общего?
2. Какие у него увлечения?
3. Какие излюбленные темы?
4. Какие политические убеждения?
5. Что за психологический тип?
6. Каково его отношение ко мне, к моей фирме?
7. Есть ли у него табу?
8. Какова моя тактика?
9. Какой может быть его тактика?

Формирование делегации переговоров. Формирование делегации предполагает определение ее количественного и персонального состава, а также назначение ее главы. При определении количественного состава необходимо учитывать, что обычно более многочисленная делегация получает некоторые преимущества (у нее больше каналов, по которым поступает информация, лучше возможности для ее оценки и выработки решения), однако при этом усиливаются и проблемы с координацией и управляемостью. Поэтому при определении персонального состава необходимо учитывать не только профессионально-деловые качества каждого человека, но и его способности к совместной работе. Работа в составе делегации — это командная работа, и общий успех дела зависит от согласованного вклада каждого участника.

Что касается назначения главы делегации, то следует избегать типичной ошибки переговоров — назначения главой делегации человека исходя лишь из его должностного статуса. При выборе главы делегации необходимо учитывать не только его управленческую компетентность, но также компетентность по существу обсуждаемых вопросов и владение необходимыми навыками переговорщика.

Определение территории проведения переговоров. Переговоры можно организовать на своей территории, на территории оппонента или на нейтральной территории. Каждое из этих мест имеет свои недостатки и свои преимущества.

1 Ханс К. Добивайтесь своего — это успех на переговорах. М.: Книга, 1998.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

На своей территории больше возможностей контролировать ситуацию и оказывать на нее воздействие, меньше тратится средств и времени на дорогу, при себе есть все необходимые материалы, имеется определенное моральное превосходство «хозяина» перед «гостем». Минусы проведения переговоров на своей территории заключаются в том, что принимающая сторона вынуждена отвлекаться на организационные моменты: встреча и организация пребывания партнеров, организация их отъезда и т.п. Это приводит к потере времени и определенным материальным потерям.

При проведении переговоров на территории оппонента, несмотря на ряд минусов, прибывающая сторона избавлена от хлопот и расходов по организации приема, обладает правом в любой момент взять тайм-аут, если под рукой не окажется необходимых документов, компетентных людей и т.п.

На нейтральной территории стороны не имеют никаких дополнительных преимуществ друг перед другом. Территория проведения переговоров определяется взаимной договоренностью сторон.

Определение времени проведения переговоров. Любые переговоры должны быть регламентированы по времени. Крайне неблагоприятное впечатление оставляют нелимитированные по продолжительности (часто из-за неорганизованности участников) переговоры. Они свидетельствуют о неподготовленности и формальном отношении к ним инициатора переговоров.

О дне, часе и месте проведения переговоров договариваются заранее. Как правило, они назначаются на утро. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то желательно их закончить не позднее 18 часов. Наиболее подходящими днями для проведения переговоров классически считаются вторник, среда и четверг.

Подготовка необходимых документов. Подготовительная работа включает в себя написание необходимых документов и материалов. Этим не следует пренебрегать, потому что письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Также эти документы и материалы могут служить своеобразными ориентирами, с которыми сверяется ход переговоров, вносятся необходимые изменения. К таким документам относятся: повестка дня, проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов. Кроме того, документы включают и различного рода справки, где даются ссылки на законы, в рамках которых предлагается заключение достигнутых договоренностей.

Также полезно утвердить ответственных за подготовку к проведению переговоров с конкретным указанием Ф.И.О. сотрудников, отвечающих: а) за подготовку справочных материалов (образцов товаров, каталогов, рекламы и т.д.); б) встречу, размещение и проводы представителей другой стороны; в) организацию угощения в ходе переговоров (чайные, кофейные паузы) и т.д.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

24.3. ПРОТОКОЛЬНО-ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ПРОВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Процесс проведения деловых переговоров имеет две стороны: протокольно-процессуальную (внешнюю), которая включает общие особенности и алгоритм их проведения; психотехническую (внутреннюю), которая во многом характеризуется стратегиями, стилями, приемами и психотехниками, используемыми сторонами переговорного процесса. Рассмотрим основные протокольно-процессуальные аспекты проведения деловых переговоров.

Прибытие. На деловые переговоры следует прибывать в назначенное время, не заставляя другую сторону ждать. Нарушение этого правила рассматривается как неуважение к принимающей стороне, что может существенно повлиять на ход переговоров. В то же время и принимающая сторона не должна заставлять себя ждать. Хорошим тоном считается, когда принимающая сторона еще до начала переговоров в полном составе собирается в комнате для переговоров и ожидает прибытия партнеров.

В случае чрезмерно раннего прибытия приглашенной стороны обычно принимающая сторона предлагает ей на время расположиться в другом помещении (если есть такая возможность) и провожает ее в комнату для переговоров в назначенное время. К этому времени, как было отмечено выше, в этой комнате должны быть уже собраны все участники переговоров принимающей стороны.

Встреча. Классически описывается, что принимающий должен радушно встретить своих гостей. При этом жесты и улыбки, обращенные к гостям, должны выражать искреннее удовольствие от встречи с ними. Излишняя восторженность, неискренняя улыбка могут вызвать у гостей настороженность, а манерность и высокомерие — обиду.

Представление сторон. Далее принимающий представляет своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей сторон. Порядок представления членов делегаций происходит «по убывающей», т.е. сначала представляют тех, кто занимает более высокое положение.

Размещение за столом. Рассаживаться за столом переговоров принято только после того, как свое место займет руководитель принимающей стороны. Он может посадить главу прибывшей делегации по правую руку от себя или напротив себя. Второй вариант встречается чаще, так как в переговорах принимают участие помощники и другие члены делегации. Традиционно гости занимают места лицом к окну, спиной к двери. Участники переговоров рассаживаются так, чтобы члены каждой делегации, занимающие примерно равное положение, находились напротив друг друга.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

В неофициальной обстановке предпочтительна смешанная рассадка участников, поскольку это облегчает откровенный обмен мнениями. В этом случает руководители сторон обычно садятся рядом, остальные участники переговоров рассаживаются по взаимным симпатиям или по принципу субординации. После того как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи обычно прекращается, исключение делается только для дополнительно приглашаемых людей.

Обмен визитными карточками. Если происходит обмен визитными карточками, то он обычно также ведется по ранжиру, начиная с самых высокопоставленных членов делегации. Обмен визитными карточками особенно необходим, когда участники переговоров не очень хорошо знакомы или вообще встречаются впервые. Нередко участники раскладывают карточки перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам. Это помогает им вести беседу, обращаясь друг к другу по имени и при этом четко представляя уровень полномочий и компетентности собеседников.

Инициатива начала беседы. По законам гостеприимства принято, что инициатива ведения беседы всегда принадлежит главе делегации принимающей стороны. При этом на переговорах не принято перебивать партнеров. Уточняющие вопросы можно задать после выступления. Широко практикуется передача главами делегаций слова для выступления другим членам своей делегации, а также экспертам и советникам.

Протоколирование процесса переговоров. Часто в процессе деловых переговоров, особенно если они многоплановые и затрагивают принципиальные вопросы, в решении которых важны все детали, необходимо делать краткие рабочие записи. В этом случае записи делаются открыто или самим ведущим переговоров, или одним из сотрудников, специально назначенным для выполнения этой задачи. Чтобы не было подозрения в использовании каких-либо трюков и двусмысленностей, такой сотрудник официально представляется партнерам, и при необходимости согласовываются нюансы. Сами рабочие записи должны строго соответствовать содержанию беседы.

Согласование повестки переговоров. Согласование повестки дня может стать первым критическим моментом начала переговоров. Поэтому уже на данном этапе начинают проявляться стратегии и тактики переговоров. Один из вариантов — такая последовательность постановки вопросов в повестке дня:

1) вопросы, которые не имеют для вас решающего значения, по которым вы можете пойти на уступки и тем самым продемонстрировать готовность к компромиссу;

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

2) вопросы, которые для вас не очень важны и при обсуждении которых вы можете проверить стратегию другой стороны, в частности, готовность к уступкам;
3) вопросы решающего для вас значения, по которым необходимо добиться существенных уступок;
4) иные крупные вопросы, за которыми следуют более мелкие;
5) в конце — один-два вопроса не принципиального для вас значения, по которым можно сделать уступку, с тем чтобы продемонстрировать добрую волю и облегчить окончательное соглашение.

Тактика рассмотрения вопросов. При составлении повестки необходимо учитывать специфику рассматриваемых вопросов и их взаимосвязанность. Выделяют два тактических подхода к рассмотрению вопросов: горизонтальный и вертикальный. При горизонтальном подходе, который обычно используется в случаях с высокой степенью взаимосвязанности рассматриваемых вопросов, переговоры идут широким фронтом в челночном режиме: стороны добиваются некоторого прогресса по всем вопросам, затем возвращаются к ним вновь для дальнейшего продвижения.

Вертикальная тактика характеризуется не широтой, а глубиной подхода. Начинают с одного вопроса, основательно его прорабатывают и только после этого переходят к обсуждению следующего вопроса, который рассматривают таким же образом.

Этапы переговорного процесса. Классически переговорный процесс состоит из трех основных последовательно выстроенных этапов: 1) взаимное представление интересов, точек зрения, концепций и позиций участников переговоров; 2) обсуждение позиций и точек зрения участников переговоров (каждая сторона выдвигает аргументы в поддержку своих взглядов, предложений и их обоснование); 3) согласование позиций и выработка договоренностей.

1. *Взаимное представление информации (позиций) участников переговорного процесса* имеет немалое значение, поскольку для выработки договоренностей необходимо выяснить точки зрения сторон и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, ибо даже хорошо подготовленные переговоры оставляют ряд неясностей. Поэтому данный этап переговоров рассматривается как процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения позиций друг друга. Особенно интенсивен данный процесс в начале переговоров, когда идет поиск общего с партнером языка. На этом этапе следует убедиться, что под одними и теми же терминами стороны понимают одно и то же.
2. *Обсуждение (аргументация и контраргументация) точек зрения участников* направлено на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. При обсуждении позиций особое значение приобретают аргументация и контраргументация. Они могут быть

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

использованы как для отстаивания своей точки зрения, так и для того, чтобы показать неприемлемость или ограничения в позиции и аргументах партнера. При этом действенность аргументации зависит не только от ее рациональности и логичности, но также и от их отношения к говорящему человеку. Поэтому на этом этапе активно реализуются приемы и психотехники делового общения, в том числе убеждающего воздействия.

3. *Согласование позиций и выработка договоренностей*. Это последний этап активной фазы переговорного процесса. Стороны приходят к фиксации возможных вариантов решения проблемы и определяются в отношении наиболее приемлемых из них. Еще раз обсуждаются и подтверждаются условия и обязательства сторон, если таковые принимаются.

Оформление результатов переговоров. На стадии оформления результатов закрепляются достигнутые результаты переговоров. Это может быть как письменное подписание подготовленных договоров, соглашений, так и устная договоренность о намерениях. Оформление результатов переговоров — довольно сложный этап, у него есть своя специфика, в том числе и юридическая.

После переговоров. По возвращении с переговоров необходимо провести их общий анализ и ответить на следующие вопросы:

- достигнуты ли поставленные цели переговоров?
- какие возникали трудности и как эти трудности преодолевались?
- каково было поведение партнеров на переговорах?
- что не было учтено при подготовке к переговорам?
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров?
- какие особенности проведения данных переговоров можно и нужно учитывать на последующих переговорах?

Также по окончании переговоров принято поблагодарить письмом принимавшую сторону за гостеприимство, даже в том случае, если переговоры были не совсем плодотворными.

24.4. ПЕРЕГОВОРНЫЕ ПРИЕМЫ И ХИТРОСТИ

Как отмечено выше, содержательная сторона проведения переговоров строится по простой формуле: 1) передача информации; 2) аргументирование и нейтрализация замечаний и аргументов партнера; 3) принятие совместного решения. Однако в осуществлении этих этапов разворачивается основное действие и проявляется искусство переговорщиков. В этом разделе описан ряд переговорных приемов, которые применяются на протяжении всех трех этапов представленной выше «формулы».

Все переговорные приемы можно классифицировать на нормальные, условно порядочные и «грязные трюки», или хитрости. К нор-

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

мальным приемам условно можно отнести такие, которые считаются честными, в каких бы условиях они ни использовались. К условно порядочным приемам — те, которые, по мнению применяющего их человека, являются честными и адекватными в данных условиях и так же воспринимаются другой стороной. "Грязные трюки" одинаково негативно воспринимаются обеими сторонами. При этом если вы обнаружили применение партнером "грязных трюков", то должны учитывать, что применивший их обычно на этом не останавливается. Поэтому целесообразно сразу же обсудить возможность продолжения деловых отношений с этим партнером.

Приемы могут применяться как на отдельном этапе, например при обсуждении определенного вопроса, так и в отношении переговоров в целом. Переговорщику необходимо уметь распознавать, когда по отношению к нему применяется тот или иной прием. Для этого рассмотрим некоторые из них[1].

Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов. Этот тактический (процессуальный) прием предлагает сначала обсудить наиболее легкие вопросы. Их решение оказывает положительное психологическое воздействие на участников переговоров, демонстрирует возможность достижения договоренностей.

Разделение проблемы на отдельные составляющие. Этот прием также относится к категории процессуальных, и его суть заключается в том, что сложная проблема раскладывается на отдельные составляющие элементы. После этого участники переговоров оценивают, возможно ли достижение договоренности по каждому элементу в отдельности. Если нет, то, может быть, целесообразно вынести некоторые из них «за скобки», иными словами, не рассматривать. Конечно, в этих условиях не будет достигнуто всеобъемлющего соглашения, однако в целом ряде случаев наличие такого частичного соглашения будет значительным шагом вперед по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности. Обычно этот прием применяется на переговорах по урегулированию конфликтных ситуаций.

Пакетирование. При использовании этого приема несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде «пакета», т.е. обсуждению подлежат не отдельные предложения или вопросы, а их комплекс. Нередко прием пакетирования предполагает увязывание привлекательных и малоприемлемых предложений в один «пакет». Иногда «пакет» предлагается в самом начале переговоров, если стороны хорошо знают друг друга. Деловые предложения, обсуждаемые с партнером, предполагают размен уступок и увязку их в «пакете».

---

[1] При описании переговорных приемов использованы материалы: *Соловьев Э.Я.* Искусство проведения переговоров. М.: Ось 89, 2006; *Лукашук И.И.* Искусство деловых переговоров. М.: Бек, 2002; *Родыгина Н.Ю.* Организация и техника проведения внешнеторговых переговоров. М.: Экономистъ, 2007.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Максимальное завышение первоначальных требований. Суть приема состоит в том, чтобы первоначально запросить как можно больше. Часто этот прием предусматривает включение в повестку дня таких пунктов, от которых впоследствии можно безболезненно отказаться, выдавая это за уступку и ожидая аналогичных шагов от партнера по переговорам. Вышеназванный прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие, да и современные методы оценки потенциала сторон оставляют мало возможностей для его использования.

Выдвижение дополнительных положений. Сущность этого приема состоит в том, что после достижения общего соглашения вводятся дополнительные положения, которые могут иметь существенное значение. Предполагается, что партнер, будучи крайне заинтересован в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки и в отношении дополнительных положений. В случае если означенный прием применяется другой стороной, следует иметь в виду два способа предотвращения негативных последствий. Первый из них заключается в анализе всей совокупности дополнений. Предложите другой стороне изложить полный список их дополнений и запишите их. Дайте оценку им в целом и решите, приемлемо ли соглашение с дополнениями или нет. В последнем случае вы прекращаете переговоры.

Вторым способом является отказ. Установив, что предлагаемые дополнения вас не устраивают, заявите об этом открыто, покажите, что вы поняли примененный прием и поэтому рассматриваете достигнутое соглашение как окончательное, без всяких дополнений. После этого ждите ответа. И хотя другая сторона вынуждена будет занять оборонительную позицию, пытаться доказать обоснованность предложенных ею дополнений, возможно, она от них откажется. В ином случае вы можете поставить под вопрос достигнутое ранее соглашение.

Вне протокола. Речь идет о конфиденциальной беседе, содержание которой якобы не протоколируется и не подлежит оглашению. На переговорах полезно понимать, что на самом деле мало что бывает «вне протокола». И полученные от вас сведения могут быть использованы так же, как и информация, предоставленная в ходе официальных переговоров.

Сказанное вовсе не значит, что следует пренебрегать такими контактами. Они могут быть полезны. Но если кто-либо предлагает вам информацию «вне протокола», то полезно уяснить себе, для чего это делается. Возможно, это делается для того, чтобы установить доверительные отношения лично с вами и таким путем получить дополнительную информацию «вне протокола» от вас. Поэтому в переговорах необходимо относится к полученной таким путем информации так же, как и к полученной иным путем. Не следует предоставлять информацию, которую вы не готовы предоставить обычным способом.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

«Добрый и злой». Прием используется при жестком конфронтационном подходе к ведению переговоров и хорошо известен по детективной литературе и фильмам. Его суть заключается в разделении функций между двумя последовательно вступающими в процесс переговорщиками. Первый переговорщик жесткий, агрессивный, неприятный и якобы стремящийся к односторонней выгоде. Он первоначально готовит «почву», а далее в переговоры вступает второй переговорщик, добрый, сдержанный, приятный и якобы стремящийся к взаимно приемлемому соглашению. Естественно, что в процессе жесткой конфронтации с первым «жестким» переговорщиком противоположной стороной растрачиваются заготовленные аргументы, и она готова идти на большие уступки со вступающим на втором этапе «добрым» переговорщиком. Если, конечно, «не перегнуть палку».

«Мое окончательное предложение». Участник выдвигает нечто близкое к ультиматуму: «Вот мое окончательное предложение. Никаких новых уступок не будет». В таком случае важно определить, идет ли речь на самом деле об окончательном предложении или же это просто трюк. Выяснить это не очень трудно. Если вы считаете, что достигнутый результат вас, в общем, устраивает, то можно принять «окончательное предложение» и завершить переговоры. Если же результат вас не удовлетворяет, то попросту игнорируйте «окончательное предложение» и продолжайте обсуждение, настаивая на принятии необходимых вам изменений в позиции контрагента. При этом не следует даже упоминать слова «окончательное решение», как будто их не было.

Убийственные вопросы. При умелом использовании это весьма эффективный прием. Примеры: «Считаете ли вы, что этот вопрос может быть предметом переговоров?» или «Является ли ваше предложение окончательным?» Такие вопросы дают результат в том случае, если другая сторона его не ожидает и не готова дать на него ответ. Цель этого приема — разрушить тщательно разработанную позицию, которой руководствуется ваш партнер, поставить его в невыгодное положение, побудив оправдываться или предоставить информацию, которую он предпочитал оставить в тайне.

Ошибка. В этом случае подразумеваются сознательно допущенные ошибки, сделанные для того, чтобы получить те или иные преимущества. Например, при формулировании письменного текста сознательно меняют некоторые его положения. В случае обнаружения ссылаются на то, что это ошибка техническая. Или при осуществлении соглашения ссылаются на то, что при его составлении были допущены ошибки и некоторые положения следует понимать иначе, чем записано. При обнаружении ошибки в процессе согласования необходимо требовать ее устранения до подписания протокола (решения, договора и т.п.).

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

24.5. ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

В настоящее время теоретиками и практиками переговорного процесса описано множество различных рекомендаций, повышающих его эффективность. Так, Э.Я. Соловьев описывает принципы Гарвардского метода принципиальных переговоров следующим образом.

Отделяйте участников переговоров от предмета переговоров. Это не значит, что нужно отделить личностный компонент от предмета переговоров и работать исключительно с последним. Напротив, необходимо различать, но и учитывать обе компоненты. В процессе подготовки и проведения переговоров нужно четко представлять его содержательную сторону и в то же время поставить себя на место своих партнеров и постараться посмотреть на проблему их глазами. При этом:

- внимательно слушайте и показывайте, что вы услышали сказанное;
- переспрашивайте, если вам не совсем ясно, что имеет в виду партнер, когда выдвигает свое предложение;
- не делайте вывода о намерениях партнеров исходя только из собственных соображений. Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны;
- высказывайте свое мнение по поводу того, что предлагает другая сторона;
- не обвиняйте ваших партнеров, даже если они этого заслуживают. Это непродуктивно и вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию по отношению к вашим обвинениям, что может отразиться и на предмете переговоров;
- работая с партнером, решайте проблему, а не выясняйте отношения.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях. Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров — удовлетворение интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Хотя, конечно же, трудность заключается в том, чтобы суметь за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. При этом будьте точными и конкретными, поскольку это повышает доверие к вам.

Со своей стороны, тоже признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы. Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их нужды.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

Разработайте взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы ваши интересы и примиряли несовпадающие интересы.

В большинстве случаев участники переговоров допускают ряд серьезных просчетов, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов, а именно:

а) критически относятся к высказанным вариантам;

б) занимаются поисками единственно правильного ответа;

в) полагают, что «решение их проблемы — это их проблема», но если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров. Для этого следует:

- отделить этап поиска вариантов решения от этапа оценки этих вариантов;
- расширить круг вариантов вместо того, чтобы искать единственно правильный ответ;
- искать взаимную выгоду;
- предлагать такие варианты, чтобы другой стороне было легче принять решение.

Настаивайте на том, чтобы результат переговоров основывался на объективной оценке и на использовании объективных критериев. Объективными критериями в коммерческих переговорах могут выступать рыночные цены, экспертные оценки, таможенные правила и т.д. Следует подчеркивать, что упрямство и непримиримость не являются достаточными аргументами и соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли той или другой стороны. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, выбранных вами, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна сторона не будет вынуждена уступать другой, и обе стороны могут надеяться на справедливое решение[1].

Ведя с партнером диалог, полезно соблюдать несколько простых правил.

1. Постарайтесь отвлечь партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна, прежде всего, ему самому.
2. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не следует ее отвергать, но не надо и принимать ее. Когда оппонент атакует, полезно переждать и дать ему возможность выговориться, внимательно высказать все возражения и показать, что вы их по-

[1] *Соловьев Э.Я.* Искусство проведения переговоров. М.: Ось 89, 2006.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

нимаете, а затем направить усилия на изучение интересов, которые стоят за высказанными возражениями.

3. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы и попросите его дать свои варианты. Затем можно обратить внимание на несовершенство этих вариантов. Если в них есть явные недостатки, то можно гипотетически обсудить, что произойдет, если один из его вариантов будет принят.
4. Поощряйте критику, вместо того чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, а спросите, что оппоненту кажется неправильным (например: «Какие обстоятельства мешают принять мое предложение?»). Поощряя критику, надо стремиться перенаправить ее в конструктивное русло, чтобы изменить ситуацию.
5. Старайтесь использовать в диалоге с партнером не только утверждения, но и вопросы. Обратитесь за советом к собеседнику, например, спросите, что он сделал бы на вашем месте. Утверждения приводят к сопротивлению, а вопросы — к ответам.
6. В трудных ситуациях используйте паузы. Если партнер на ваше предложение ответил жестким отказом, или предпринял контратаку, или от него поступило неприемлемое для вас предложение, то не отвечайте сразу, выдержите паузу. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Порой бездействие является наивысшей формой действия[1].

Успех переговоров — это в первую очередь стремление сторон договориться, соответственно, он во многом связан с гибкостью участников, а не просто с прямолинейностью и принципиальностью. По мнению Дж. Ниренберга, плохим переговорщикам нередко мешает их «железная мужская логика», которая у них приходит в серьезное противоречие с логикой переговорного процесса. Соответственно, он дает ряд советов по организации переговорного процесса, метафорично сравнивая эти два вида логики, а именно:

Железная мужская логика: Четко сформулируй, чего ты хочешь, и не отказывайся от своих требований.

Логика переговорщика: Имей в своем распоряжении несколько вариантов предложений. Предложение, которое не имеет альтернативы, это уже ультиматум. С таким арсеналом на переговоры можно и вовсе не ходить. Чем опытнее менеджер, тем более он гибок и тем лучше умеет искать взаимоприемлемые варианты. Поэтому очень важно, чтобы у тебя были широкие полномочия, позволяющие варьировать

[1] *Родыгина Н.Ю.* Организация и техника проведения внешнеторговых переговоров. М.: Экономистъ, 2007.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

сценарий в зависимости от развития событий — без необходимости связываться постоянно с вышестоящими лицами.

Железная мужская логика: Все, чего добивается противник, он добивается тебе во вред.

Логика переговорщика: Прислушивайся к аргументам другой стороны. Вступая в переговоры, всегда задавайся вопросом, насколько аргументированы и разумны возражения противоположной стороны.

Железная мужская логика: Если ты вынужден уступать, значит, ты проиграл.

Логика переговорщика: Будь готов к уступкам. До разумной степени. Переговоры — это всегда готовность найти компромисс, удовлетворяющий обе стороны. При отсутствии такой готовности переговоры не только теряют смысл, но и становятся опасными, поскольку создают все условия для возникновения по-настоящему конфликтной ситуации. Отправляясь на переговоры, всегда бери с собой не только ручку с золотым пером и заготовленные бланки контрактов, но и варианты разумных уступок, даже если твои требования абсолютно законны, твои действия разумны, а твои цели благородны, в то время как противоположная сторона, возможно, являет собой яркий образец непорядочности, подлости и наглости. Тем не менее не подменяй приоритеты. Ты сюда пришел не просто искать справедливости, а урегулировать ваши взаимоотношения и прийти к более или менее взаимной выгоде.

Железная мужская логика: Бери все, что можешь взять.

Логика переговорщика: Не жми до последнего. Даже заяц, загнанный в угол, начинает кусаться. Садясь за стол переговоров, стоит помнить об этом интересном факте биологии. Допустим, у тебя на руках все козыри. Противная сторона не может ровным счетом ничего с тобой поделать — сила на твоей стороне. Оппоненты вынуждены уступить и подписывают под конец полную капитуляцию. Ты уходишь с ощущением безусловной и окончательной победы. И, возможно, зря. Потому что, когда человеку (компании, стране) уже нечего терять, может последовать отчаянный поступок. Всегда оставляй даже напрочь разбитому противнику кусочек смысла жизни.

Железная мужская логика: Если тебя вынуждают к конфликту — объявляй войну.

Логика переговорщика: Никогда не объявляй о начале «военных действий», даже если ты почти готов их начать. Профессионал переговоров никогда не покинет помещение в знак протеста. Это политики из парламента так уходят. А переговорщики сидят до тех пор, пока не выработают хоть какую-либо приемлемую форму соглашения. Или хотя бы видимость такого соглашения. Так что если ты видишь, что

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

пока никаких позитивных результатов не предвидится, не следует это констатировать вслух. Лучше подвести итог переговоров словами: «Несмотря на расхождения в деталях, у нас интересы общие, иначе мы бы здесь не собрались» и т.п.[1]

Вопросы для самоконтроля

1. Опишите три основных стратегических подхода к проведению переговоров.
2. Раскройте этапы содержательной подготовки к переговорам.
3. Что входит в организационную подготовку к переговорам?
4. Перечислите и охарактеризуйте этапы переговорного процесса.
5. Какие переговорные приемы и хитрости вы помните?



ПРИЛОЖЕНИЯ

[1] См. доп.: *Ниренберг Д.* Гений переговоров. М.: Попурри, 1997.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. *Андреева Г.И.* Социальная психология. М.: Аспект Пресс, 2010.
2. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом: Практикум. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.
3. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. М.: Академия, 2013.
4. *Бакирова Г.Х.* Психология эффективного стратегического управления персоналом. М.: ЮНИТИ, 2012.
5. Бизнес-кейсы: управление персоналом. М.: Инфотропик Медиа, 2010.
6. *Василенко С.В.* Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. М.: Дашков и К°, 2013.
7. *Герчиков В.И.* Управление персоналом: Работник — самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011.
8. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2012.
9. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, нтернационализация: Учеб. пособие для вузов. М.: ИНФРА-М, 2010.
10. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: Учеб.-практич. пособие. М.: Проспект, 2013.
11. *Коновалова В.Г.* Управление персоналом: теория и практика. Управление организационной культурой. М.: Проспект, 2012.
12. *Митрофанова Е.А.* Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. М.: Проспект, 2012.

Дополнительная литература:

1. *Алавердов А.Р.* Управление персоналом: Учеб. пособие. М.: Маркет ДС, 2009.
2. *Бланшар К.* Лидерство: к вершинам успеха. СПб.: Питер, 2008.
3. *Бойетт Д.Г.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. М.: Олимп-Бизнес, 2009.
4. *Вересов Н.Н.* Психология управления. М.: Изд-во Моск. психол.-социал. ин-та; Воронеж: МОДЭК, 2006.
5. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М.: Экономистъ, 2007.
6. *Гандапас Р.* Камасутра для оратора. М.: Олимп-Бизнес, 2008.
7. *Евтихов О.В.* Стратегии и приемы лидерства: теория и практика. СПб.: Речь, 2007.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

8. *Евтихов О.В.* Тренинг лидерства. СПб.: Речь, 2007.
9. *Занковский А.Н.* Организационная психология. М.: Флинта: МПСИ, 2002.
10. Искусство стратегии / Пер. Н.И. Конрада. М.: ЭКСМО; СПб.: Мидгард, 2007.
11. *Кноринг В.И.* Теория, практика и искусство управления. М.: Норма, 2007.
12. *Кравченко А.И.* История менеджмента. М.: Академический Проект, 2009.
13. *Кричевский Р.Л.* Психология лидерства. М.: Статут, 2007.
14. *Маслоу А.* Мотивация и личность. СПб.: Питер, 2008.
15. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2009.
16. Организационная культура / Под ред. Н.И. Шаталовой. М.: Экзамен, 2007.
17. *Столяренко А.М., Амаглобели Н.Д.* Психология менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.
18. *Тарасов В.К.* Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. М.: Добрая книга, 2008.
19. *Тарасов В.К.* Технология жизни: книга для героев. М.: Добрая книга, 2008.
20. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
21. *Урбанович А.А.* Психология управления. Минск: Харвест, 2007.
22. *Фишер Р., Юри У.* Переговоры без поражения. Гарвардский метод. М.: ЭКСМО, 2006.
23. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Ковалевой. СПб.: Питер, 2007.
24. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации: Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2006.

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие автора 3
Введение 4

РАЗДЕЛ I. ВВЕДЕНИЕ В ТЕОРИЮ УПРАВЛЕНИЯ 7

ГЛАВА 1

ПРЕДМЕТ, МЕТОДЫ И ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 7

Вопросы для самоконтроля....13

ГЛАВА 2

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ УПРАВЛЕНИИ И РУКОВОДСТВЕ 14

Основные понятия и определения.... 20
Вопросы для самоконтроля 20

ГЛАВА 3

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 21

Вопросы для самоконтроля....29

РАЗДЕЛ II. РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ: ОТ ДРЕВНЕКИТАЙСКИХ ТРАКТАТОВ ДО СОВРЕМЕННЫХ КОНЦЕПЦИЙ.... 30

ГЛАВА 4

КОНСТРУКТЫ ВОСТОЧНОЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ, ОПИСАННЫЕ В ДРЕВНЕКИТАЙСКИХ ТРАКТАТАХ 30

4.1. Конструкты теории управления в трудах Шэнь Бухая 33
4.2. Концептуальные представления об управлении в трудах Хань Фэя 36
4.3. Принципы управления в древнекитайских трактатах «Искусство войны» и «Тридцать шесть стратагем»....39
Вопросы для самоконтроля....47

ГЛАВА 5

РАЗВИТИЕ ЗАПАДНОЙ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ В XX В. 48

5.1. Теория научного менеджмента Ф. Тейлора....49
5.2. Теория административного управления А. Файоля 52
5.3. Бюрократическая теория управления (концепция эффективной бюрократии) М. Вебера 57
5.4. Хоторнские эксперименты и их влияние на развитие теории управления 59
5.5. Мотивационные теории в практике управления....63
Вопросы для самоконтроля....70

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

РАЗДЕЛ III. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО 71

ГЛАВА 6

СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА И РУКОВОДСТВА 71

6.1. Общее представление о лидерстве и особенностях организационного лидерства 71

6.2. Функции организационного лидера 79

6.3. Виды власти организационного лидера 81

Основные понятия и определения 83

Вопросы для самоконтроля 83

ГЛАВА 7

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА В XX В. 84

7.1. Персоналистический подход 85

7.2. Ситуационный подход 88

7.3. Поведенческий подход 92

7.4. Ценностный подход 97

7.5. Концепция обслуживающего лидерства 101

Вопросы для самоконтроля 104

ГЛАВА 8

СТИЛИ РУКОВОДСТВА (ЛИДЕРСТВА) 105

8.1. Классификация стилей руководства К. Левина 105

8.2. Классификация стилей руководства Р. Блейка и Дж. Моутон 108

8.3. Классификация стилей руководства П. Херси и К. Бланшара 110

Вопросы для самоконтроля 112

РАЗДЕЛ IV. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РЕСУРС РУКОВОДИТЕЛЯ 113

ГЛАВА 9

ПОНЯТИЕ, СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ 113

9.1. Понятие и структура организационной культуры 113

9.2. Индикаторы и компоненты организационной культуры 116

Основные понятия и определения 124

Вопросы для самоконтроля 124

ГЛАВА 10

ЗАДАЧИ, ФУНКЦИИ И ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ 125

10.1. Задачи организационной культуры 125

10.2. Функции организационной культуры 126

10.3. Типы организационных культур 129

Вопросы для самоконтроля 137

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

ГЛАВА 11

ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ И ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ... 138

11.1. Формирование и поддержание организационной культуры ... 138
11.2. Управляемое изменение организационной культуры ... 141
Вопросы для самоконтроля ... 147

РАЗДЕЛ V. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ СЛУЖЕБНЫМИ КОЛЛЕКТИВАМИ ... 148

ГЛАВА 12

СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ И ЗАКОНОМЕРНОСТИ ГРУППОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ... 148

12.1. Социальные группы, их развитие и феномены жизнедеятельности ... 148
12.1.1. Классификация групп в организации ... 149
12.1.2. Стадии становления группы ... 150
12.1.3. Групповая сплоченность и напряженность ... 152
12.1.4. Групповое давление и конформизм ... 154
12.1.5. Групповая принадлежность и эффект «мы — они» ... 157
12.1.6. Эффект «свой — чужой» ... 158
12.2. Закономерности групповой эффективности ... 160
Вопросы для самоконтроля ... 167

ГЛАВА 13

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМАНДЫ И УПРАВЛЕНИЕ ЕЮ ... 168

13.1. Профессиональная команда: признаки, преимущества и ограничения в деятельности ... 168
13.2. Стадии развития профессиональной команды ... 170
13.3. Позиции руководителя на различных стадиях формирования команды ... 173
13.4. Стили лидерства на различных стадиях развития команды ... 175
Вопросы для самоконтроля ... 178

ГЛАВА 14

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ ... 179

14.1. Общее представление о психологическом климате ... 179
14.2. Факторы и показатели психологического климата ... 182
Вопросы для самоконтроля ... 187

ГЛАВА 15

ПРОБЛЕМА МОБИНГА И ХАРАССМЕНТА В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ... 188

15.1. Понятие мобинга в трудовых коллективах ... 188
15.2. Фазы развития и профилактика мобинга в трудовых коллективах ... 189

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

15.3. Проявления харассмента в трудовых коллективах 193
Вопросы для самоконтроля....195

РАЗДЕЛ VI. ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ.... 196

ГЛАВА 16

РАЗНОВИДНОСТИ, ФУНКЦИИ И СТИЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ 196

16.1. Понятие, разновидности и функции общения....196
16.2. Стили профессионального общения....199
Основные понятия и определения 202
Вопросы для самоконтроля....203

ГЛАВА 17

СТРУКТУРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБЩЕНИЯ....204

17.1. Коммуникативная сторона общения 204
17.2. Интерактивная сторона общения....206
17.3. Перцептивная сторона общения....212
Вопросы для самоконтроля....216

ГЛАВА 18

РЕЧЬ КАК СРЕДСТВО ВОЗДЕЙСТВИЯ И ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБЩЕНИИ 217

18.1. Характеристики речи 217
18.2. Использование вопросов в профессиональном общении....220
18.3. Техники активного слушания 223
Вопросы для самоконтроля....224

ГЛАВА 19

НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБЩЕНИИ 225

19.1. Невербальные средства общения....225
19.2. Пространственная организация общения....229
Вопросы для самоконтроля....233

РАЗДЕЛ VIII. ФОРМЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.... 234

ГЛАВА 20

МАСТЕРСТВО ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ 234

20.1. Подготовка к выступлению 234
20.2. Приемы и психотехники публичного выступления 239
20.3. Ошибки публичного выступления 244
Вопросы для самоконтроля....246

ГЛАВА 21

СОВЕЩАНИЕ КАК ФОРМА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ 247

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

21.1. Функции совещания 247
21.2. Роли председателя совещания 250
21.3. Подготовка к совещанию 252
21.4. Проведение совещания 255
Вопросы для самоконтроля 259

ГЛАВА 22

ПРОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕМ ДИСЦИПЛИНАРНОЙ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ БЕСЕДЫ 260

Вопросы для самоконтроля 265

ГЛАВА 23

ПРАКТИКА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕМ ПОЛНОМОЧИЙ И ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ 266

Вопросы для самоконтроля 269

ГЛАВА 24

ПЕРЕГОВОРЫ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ 270

24.1. Стратегии и стили проведения переговоров 270
24.2. Подготовка к переговорам 274
24.3. Протокольно-процессуальные аспекты проведения деловых переговоров 278
24.4. Переговорные приемы и хитрости 281
24.5. Практические советы и рекомендации специалистов по проведению переговоров 285
Вопросы для самоконтроля 289

Литература 290

ПРИЛОЖЕНИЯ

МЕТОДИКА «ОЦЕНКА ВЫРАЖЕННОСТИ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ»
МЕТОДИКА «СИТУАЦИОННАЯ САМООЦЕНКА СТИЛЯ РУКОВОДСТВА»
МЕТОДИКА «МОТИВАЦИОННЫЙ ПРОФИЛЬ»
МЕТОДИКА «ТИП ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ»
МЕТОДИКА «ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ В ПРОВЕДЕНИИ СЛУЖЕБНОГО СОВЕЩАНИЯ»
МЕТОДИКА «КАК Я ДЕЛЕГИРУЮ ПОЛНОМОЧИЯ»
МЕТОДИКА «ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА»

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы

Вернуться в каталог книг по управлению персоналом
https://право.информ2000.рф/personal/personal.htm

По вопросам приобретения книг обращайтесь:
Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел. (495) 380-4260; факс (495) 363-9212
E-mail: books@infra-m.ru

•

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

Учебное издание

Олег Владимирович Евтихов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебное пособие

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:
1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
2. Диссертации и научные работы
3. Школьные задания
Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12.
E-mail: books@infra-m.ru http://www.infra-m.ru

https://право.информ2000.рф
Бесплатная электронная библиотека по экономике и праву: книги, диссертации, дипломы