

## Модульная программа для менеджеров

С. Р. Филонович.

### Лидерство и практические навыки менеджера

Научный редактор *Наумов А.И.*

Рецензенты:

*Шейла Паффер (Sheila M. Puffer)* — профессор Колледжа делового администрирования Северо-восточного университета (США) (professor College of Business Administration Northeastern University, USA), *Маршев В.И.* — д-р экон. наук, профессор Школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова

**Филонович С.Р.** Лидерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9. — М.: «ИНФРА-М», 1999.

ISBN 5-16-000061-5 (Модуль 9)

ISBN 5-16-000068-2

Модуль «Лидерство и практические навыки менеджера» входит в состав 17-модульной программы «Управление развитием организации», впервые разработанной и изданной в России.

Модуль раскрывает актуальную для российских менеджеров проблему лидерства в непосредственном процессе управления, выработки и развития профессиональных навыков. Подробно рассмотрены деловые коммуникации, практические навыки управления конфликтами, стрессами, формирование команд, а также техника принятия управленческих решений. Используется большой фактический материал, в том числе учебные конкретные ситуации на основе зарубежной и российской практики.

Модульная программа ориентирована на менеджеров высшего и среднего уровней управления, руководителей служб по управлению персоналом, организаторов внутрифирменного обучения, консультантов, а также преподавателей, слушателей учебных заведений дополнительного профессионального образования и школ бизнеса, студентов экономических вузов.

### УЧЕБНЫЕ ЦЕЛИ МОДУЛЯ

Настоящий модуль имеет ярко выраженную практическую направленность. В нем рассматриваются навыки, необходимые каждому менеджеру независимо от того, на каком уровне управления он находится.

Лица, прошедшие обучение по материалам данного модуля, должны **иметь представление:**

- об основных теориях лидерства, их достоинствах и ограничениях;
- об альтернативных методах разрешения конфликтов;
- о деловых коммуникациях как процессе с обратной связью;
- о позитивных и негативных проявлениях конфликта;

- о национальных особенностях практики менеджмента;
- о положительных и отрицательных последствиях стресса.

Лица, прошедшие обучение по материалам данного модуля, должны **понимать:**

- особенности различных стилей лидерства;
- психологические основы межличностных коммуникаций;
- источники конфликтов в организации;
- взаимосвязь между личными и организационными целями и задачами;
- преимущества и ограничения групповых и индивидуальных методов принятия решений;
- преимущества и ограничения командных форм деятельности;
- происхождение стрессовых ситуаций.

Лица, прошедшие обучение по материалам данного модуля должны **уметь:**

- выбирать стиль лидерства, адекватный стоящей перед менеджером задаче и ситуации;
- эффективно осуществлять основные виды деловых коммуникаций;
- управлять конфликтами в организации;
- выбирать форму подготовки и принятия управленческих решений;
- формировать рабочие команды;
- управлять стрессами на рабочем месте;
- эффективно использовать рабочее время.

## Содержание

Учебные цели модуля	6
Общая структура модульной программы	10
Особенности изучения модуля	10
РАЗДЕЛ I.	11
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЛИДЕРСТВА	11
Учебный элемент № 1.	11
Введение в «Теорию и практику лидерства»	11
Учебные цели элемента	11
1.1. Проблема лидерства в современном менеджменте	12
1.2. Составляющие лидерства	14
1.3. Стили лидерства	16
1.4. Ситуационное лидерство	22
1.5. Команды и разделенное лидерство	25
1.6. Заменители лидерства	27
1.7. «Двигатель» лидерства	28
РАЗДЕЛ II.	37
ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА	37

Учебный элемент № 2.	37
Самосознание менеджера	37
Учебные цели элемента:	37
2.1. «Окно Джохари» как средство самопознания	40
2.2. Система ценностей личности	42
2.3. Отношение к изменениям	45
2.4. Межличностная ориентация	49
2.5. Стиль мышления	52
Учебный элемент № 3.	55
Межличностные коммуникации в менеджменте	55
Учебные цели элемента	55
3.2. Навыки вербальных коммуникаций	61
3.2.1. Слушание	61
3.2.2. Речь	64
3.2.3. Чтение	67
3.2.4. Письмо	68
3.3. Невербальные коммуникации	70
3.4. Типология личности и деловое общение	73
3.5. Психофизиологические основы общения	76
3.6. Состояния личности и коммуникации	78
3.7. Специальные формы деловых коммуникаций	82
3.7.1. Телефонный разговор	82
3.7.2. Совещания	84
3.7.3. Переговоры	88
3.8. Коммуникации в организационном контексте	91
Учебный элемент № 4.	94
Техника принятия управленческих решений	94
Учебные цели элемента	94
4.1. Понятие об управленческом решении	94
4.2. Основные этапы принятия управленческого решения	95
4.3. Психологические проблемы принятия решений	97
4.4. Типы управленческих решений	102
4.5. Методы индивидуального и группового принятия решений	103
Учебный элемент № 5.	107
Команда: сущность и этапы построения	107
Учебные цели элемента	107
5.1. Понятие команды	110
5.2. Преимущества и ограничения командной деятельности	112
5.3. Этапы построения команды	113
5.4. Методы самодиагностики команды	115
5.5. Современные приемы формирования команд	117
5.6. Национальные особенности построения команд	118
Учебный элемент № 6.	121
Управление конфликтами в организации	121
Учебные цели элемента	121
6.1. Представление о конфликте как проявлении противоречий и источнике развития	121
6.2. Структура (цикл) конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации	123
6.3. Уровни конфликта в организации и их источники	126
6.4. Практические навыки управления конфликтами различных уровней	132
Учебный элемент № 7.	137
Управление стрессами	137
Учебные цели элемента	137
7.1. Стресс на рабочем месте	137
7.2. Стратегия борьбы со стрессами	146
Учебный элемент № 8.	149
Эффективное использование времени менеджера	149
Учебные цели элемента	149
8.1. Стресс нехватки времени	152
8.2. Принцип Парето и распределение времени	152
8.3. Техника планирования личного времени	155
8.4. Делегирование — основа экономии времени	158

Выводы	160
Конкретная ситуация: «ЭКАУНТЕК — РОССИЯ»*	161
Глоссарий	174
Библиография	175
Приложения	176
Приложение 1.	176
Ответы, решения и ключи к тестам	176
Приложение 2.	180
НАШ ПЛАНКТОН ДЛЯ ИХНЕГО КИТА*	180
Приложение 3. Менеджмент роста*	189
Приложение 4. Опросник Кирси*	204
Приложение 5. Ваш стиль разрешения конфликтов	211
Приложение 6. Использованная литература	214
Слайды	215
Список рисунков	228
Список таблиц	229

Слайд № 1. Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту	
Слайд № 2. Управленческая решетка Блейка-Моутон	
Слайд № 3. Заменители лидерства (по Керру и Джермиеру)	
Слайд № 4. Двусторонняя коммуникация	
Слайд № 5. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций	
Слайд № 6. Принципы техники активного слушания	
Слайд № 7. Чтение документа	
Слайд № 8. Элементы языка телодвижений	
Слайд № 9. Элементы языка телодвижений	
Слайд № 10. Характеристики четырех шкал предпочтений	
Слайд № 11. Схема глазных сигналов доступа	
Слайд № 12. Проявление «Я»-состояний	
Слайд № 13. Как разговаривать по телефону	
Слайд № 14. Структура совещания	
Слайд № 15. Правила мозгового штурма	
Слайд № 16. Подходы к ведению переговоров	
Слайд № 17. Стадии управленческого решения	
Слайд № 18. G. R.P.I.— метод самодиагностики команды	
Слайд № 19. Цикл конфликта	
Слайд № 20. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации	
Слайд № 21. Типология путей разрешения противоречий в конфликте	
Слайд № 22. Методы разрешения конфликтов при наличии двух и более сторон	
Слайд № 23. Динамика стресса на рабочем месте	
Слайд № 24. Кривая стресса	
Слайд № 25. Матрица Эйзенхауэра	
Список рисунков.....	304
Список таблиц.....	306

## Краткое содержание модуля

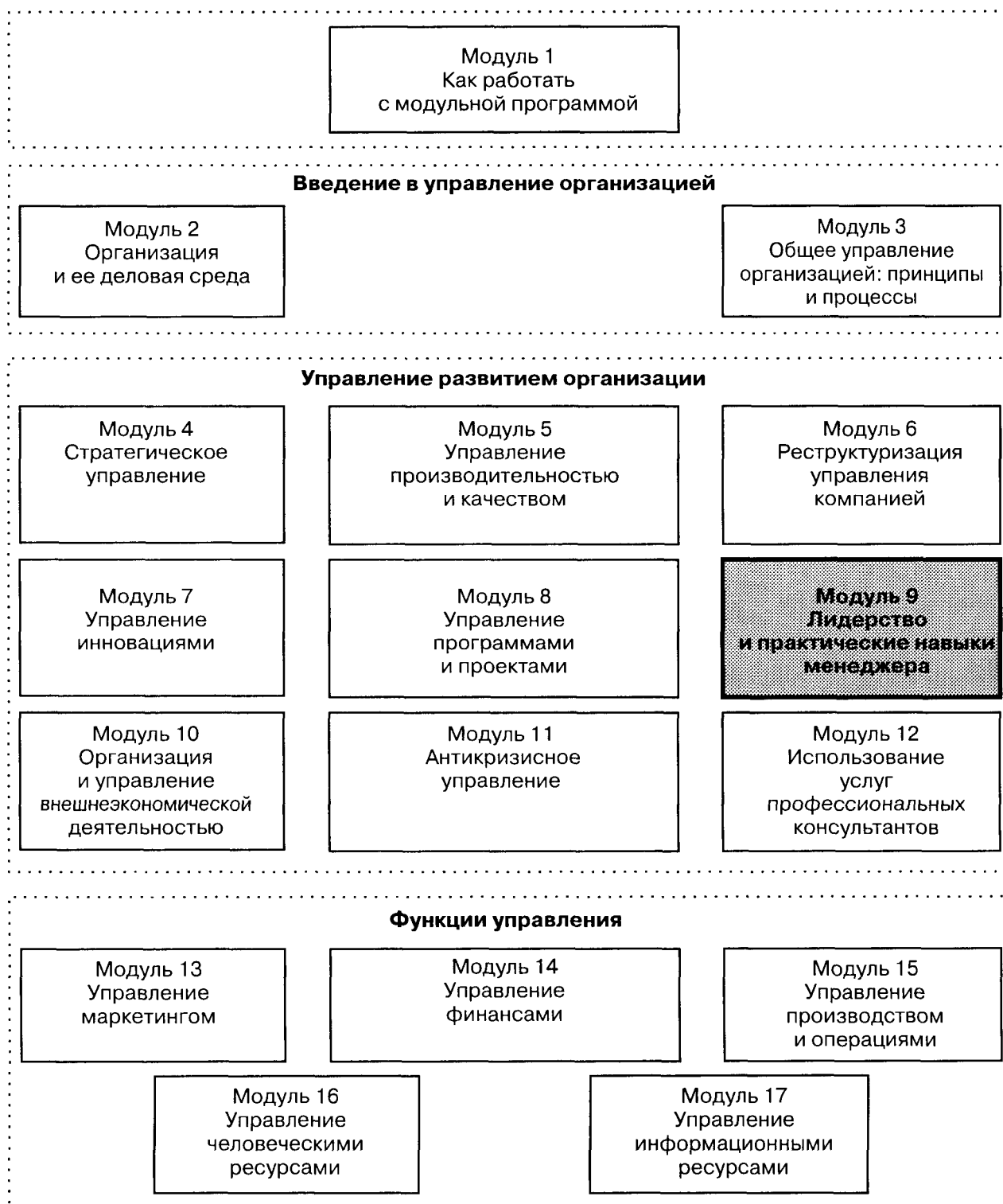
Материал настоящего модуля посвящен практическим навыкам менеджера. Владение этими навыками, наряду с общетеоретической и специальной подготовкой в различных областях бизнеса, характеризует как общую управленческую культуру

менеджера, так и реальную способность к руководству людьми и организациями.

Давняя проблема установления различий между навыками менеджера и лидера в наши дни разрешилась признанием того факта, что современный руководитель должен владеть как навыками лидерства, так и умениями, позволяющими осуществлять регулярный менеджмент.

Общая логика построения модуля сводится к следующему. Сначала рассматривается проблема лидерства как одна из центральных в современном менеджменте. Затем обсуждается навык самоанализа, необходимый для сознательного формирования лидерских качеств и их совершенствования. С точки зрения эффективности лидерства важнейшими являются навыки межличностных коммуникаций, которые используются при реализации практически всех функций менеджмента. Конкретно эти навыки необходимы при принятии решений, т.е. при осуществлении деятельности, отличающей менеджера от простого исполнителя, поэтому принятию решений посвящен специальный элемент, где обсуждаются этапы принятия управленческих решений, а также целесообразность индивидуального и группового принятия решений. В тесной связи с последним вопросом находится навык построения команд, способных решать творческие задачи. В свою очередь, работа менеджера в команде и с командой, как, впрочем, и вся его деятельность, требует умения правильно управлять конфликтами разных уровней, чему также посвящен элемент модуля. Заканчивается модуль обсуждением проблем управления стрессами и эффективного использования времени, как бы создающих «фон» для всех других видов работы, выполняемой менеджером.

## ОБЩАЯ СТРУКТУРА МОДУЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ



### ОСОБЕННОСТИ ИЗУЧЕНИЯ МОДУЛЯ

Основной особенностью изучения данного модуля является его относительная «фрагментарность». Хотя отдельные элементы (например, «Самосознание менеджера» и «Межличностные коммуникации в менеджменте») и связаны между собой, изучать соответствующий материал можно в разной последовательности, поскольку большую часть соответствующих вопросов вполне допустимо рассмотреть независимо.

Тем не менее, на наш взгляд, предпочтительнее логика изучения материала, описанная в Кратком содержании.

Поскольку модуль рассчитан в том числе на самостоятельное изучение, в него включено значительное число упражнений, анкет и тестов, с которыми читатель может работать самостоятельно.

В то же время значительная часть упражнений модуля имеет интерактивный характер, т.е. для их выполнения необходимо как минимум два участника. Предполагается, что подобные упражнения будут выполняться в рамках специальных тренингов.

Несмотря на отмеченную фрагментарность материала, ряд разделов тесно перекликаются друг с другом, поэтому в тексте модуля даются соответствующие ссылки.

Во избежание излишней теоретизации в материал модуля включено много примеров, иллюстрирующих общие положения; в частности, в разделе, посвященном лидерству, используется сквозная конкретная ситуация (кейс), основанная на реалиях ведения бизнеса в России.

Практика показывает, что использование наглядных рисунков, схем и графиков позволяет намного упростить усвоение материала и облегчить его запоминание. Поэтому в тексте много иллюстраций. Часть из них специально оформлена в виде слайдов, предназначенных для групповых тренингов, что отмечено на полях специальным значком — изображением проектора.

По мере возможности в разделах модуля указаны книги, к которым читатель может обратиться, если захочет глубже изучить тот или иной раздел. Однако следует отметить, что по ряду тем такая возможность ограничена небольшим числом работ на русском языке.

В заключение следует отметить, что данный модуль подготовлен на основе многолетней практики работы автора в качестве преподавателя вуза и тренинговой деятельности. Поэтому здесь использован материал из множества источников, в том числе тренингов и семинаров, в которых довелось участвовать автору. Всем своим учителям и коллегам, способствовавшим появлению этой работы, автор выражает искреннюю и глубокую признательность.

## **Учебные элементы**

### **РАЗДЕЛ I. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ЛИДЕРСТВА УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 1. ВВЕДЕНИЕ В «ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ ЛИДЕРСТВА» Учебные цели элемента**

- **Дать представление** об основных теориях лидерства.
- **Познакомить** с особенностями различных стилей лидерства.
- **Научить** выбирать стиль лидерства, соответствующий ситуации в организации.

Лидерство — понятие, издавна привлекавшее внимание людей. Правда, до начала XX в. чаще всего речь шла о политических лидерах. Знаменитая книга Н.Макиавелли «Государь», написанная в XVI в., по сути была книгой о лидерстве и власти лидера. Не случайно в наши дни некоторые теоретики менеджмента пытаются применить идеи Макиавелли к объяснению феноменов власти и лидерства в деловых организациях.

Исследование лидерства прошло несколько этапов. Первый характеризовался тем, что ученые пытались определить качества, которыми должен обладать эффективный лидер. Так родилась *теория лидерских качеств*.

В частности, американский исследователь Тид в 1935 г. опубликовал книгу «Искусство лидерства», в которой составил следующий перечень наиболее существенных качеств лидера:

- Физическая и эмоциональная выносливость.
- Понимание назначения организации и направления ее деятельности.
- Энтузиазм.
- Дружелюбие, приязнь и расположение других.
- Порядочность.

Однако теория лидерских качеств не дала значительных практических результатов. Оказалось, что примерно одинаково успешные лидеры могут обладать сильно различающимися и даже взаимоисключающими качествами. Кроме того, составленный исследователями список желательных качеств эффективного лидера чересчур длинный: на практике ни один человек не обладает их полным набором. Иначе говоря, надежда на то, что удастся провести «инвентаризацию» лидерских качеств и на ее основе подбирать лидеров, не оправдалась.

## 1.1. Проблема лидерства в современном менеджменте

Изменения, происходящие в наши дни в России и в мире, заставляют по-новому посмотреть на роль менеджера и дилемму «менеджер или лидер». Еще не так давно один из исследователей лидерства сформулировал ставшую знаменитой максиму: «Managers do things right, and leaders do right things», что в переводе на русский язык звучит примерно так: «Менеджеры все делают правильно, а лидеры делают правильные вещи». Теперь же такое противопоставление уже не кажется столь очевидным: по мере становления новой функции менеджмента — инновационной — менеджерам, и не только занимающим высшие управленческие должности, требуются навыки лидерства\*.

Далее приведена табл. 1.1 с описанием свойств менеджера и лидера.

Однако можно ли сегодня противопоставлять качества и виды деятельности, упомянутые в таблице? Менеджер — профессия массовая, и если раньше, при ограниченной потребности в лидерах, можно было рассчитывать, что лидеры-самородки сами пробьют себе дорогу, то теперь на повестке дня стоит вопрос об их целенаправленной подготовке или, точнее, формировании навыков лидерства прак-



тически у всех менеджеров.

Одним из важнейших достижений современной теории лидерства является понимание того факта, что универсально эффективный стиль лидерства — утопия. Лидерство в наши дни принципиально ситуационно. Важнейшая проблема состоит в том, какие параметры ситуации являются в тот или иной момент ключевыми. В целом проблему лидерства в современном менеджменте можно представить в виде «когнитивной карты», показанной на рис. 1.1.

Таблица 1.1.

**Отличие менеджера от лидера**

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий — план	Основа действий — видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Источник: Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент, 3-е изд. М.: Гардарики, 1998 (Табл. 1.1.).

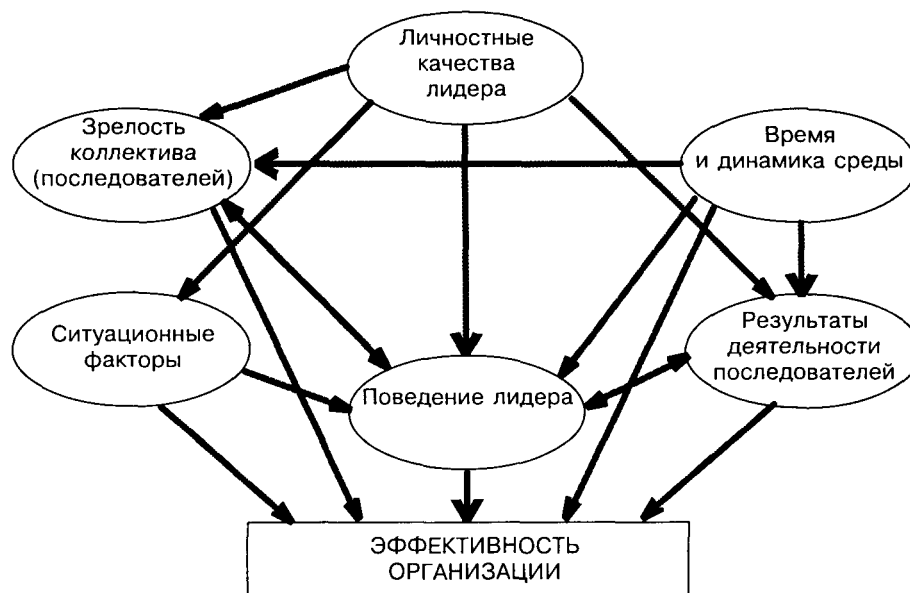


Рис. 1.1. "Когнитивная карта" лидерства

Важным фактором в осуществлении лидером своих функций являются его личностные качества. Однако не зря говорят, что каждая эпоха выдвигает своих лидеров: конкретная обстановка и динамика внешней среды в существенной степени определяют успех или неудачу того или иного лидера. Поведение лидера и результаты, которых он добивается, во многом зависят от зрелости последователей, их умений и опыта. Кроме того, на судьбу лидера влияют как ситуационные факторы (например, удачное или неудачное стечение обстоятельств), так и результаты деятельности последователей. Поведение лидера также является решающим фактором, от которого зависит работа организации и ее успех.

Одним из важнейших факторов, определяющих эффективность лидерства, является национальная культура. Сейчас уже совершенно ясно, что сама основа лидерства зависит от тех ценностей, которые являются основополагающими в конкретной национальной бизнес-культуре. И это не только почти очевидное утверждение — это еще и серьезная проблема, которая стоит перед деловыми организациями в условиях глобализации бизнеса\*, приводящей к использованию человеческих ресурсов без оглядки на национальное происхождение работника.

---

Сейчас много спорят об особенностях российской деловой культуры. В этих дискуссиях не проходят мимо проблемы лидерства и отношения к власти. Ниже приводится суждение Михаила Делягина, высказанное во время обсуждения проблемы национальных особенностей российского менеджмента, организованного журналом «Эксперт».

---

«Яркой российской особенностью является парадоксальное сочетание безусловной, априорной враждебности к власти с чувством кровного родства с этой властью и готовностью ее защищать по отношению ко всем внешним воздействиям. То есть мой начальник плох уже просто потому, что он начальник. Но я и мои сослуживцы — единственные, кто может говорить об этом. Это как бы внутрисемейное дело, которое касается только членов семьи — трудового коллектива. И если кто-то посторонний повторит мне мои собственные слова — это будет наглость, это будет оскорбление мне. То есть мой начальник плох, но это мой начальник...

---

И при этом коллектив, как правило, наглухо закрыт для своего руководителя. Когда кто-то становится начальником, он принадлежит уже к другому, более высокому уровню, он уже не первый среди равных, а чужой. Он ушел, «ушел на повышение» — так ведь и говорят. Он может быть хорошим, может с вами водку пить и чай, поздравлять с днем рождения, вы можете к нему заходить домой или открывать ногой дверь в кабинет, и вы любите его — но он уже чужой, и вы сто раз подумаете, прежде чем рассказать ему реальную ситуацию».

---

**Источник:** *Эксперт*. 1995. № 10. С. 33-34.

---

## **1.2. Составляющие лидерства**

Со времен создания теории лидерских черт неоднократно предпринимались попытки определения областей компетенции эффективного лидера. Эти попытки вполне

оправданы, поскольку с их помощью исследователи пытаются ответить на вопрос: что же именно должен уметь делать лидер? Понятно, что с усложнением задач, стоящих перед лидерами бизнеса, расширяется и спектр навыков, которыми они должны обладать.

Таблица 1.2.

### Качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ум и логика</li> <li>• Рассудительность</li> <li>• Проницательность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инициативность</li> <li>• Гибкость</li> <li>• Бдительность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение заручаться поддержкой</li> <li>• Умение кооперироваться</li> <li>• Умение завоевывать популярность и престиж</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оригинальность</li> <li>• Способность к концептуализации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Созидательность и творчество</li> <li>• Честность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Такт и дипломатичность</li> <li>• Умение брать на себя риск и ответственность</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Образованность</li> <li>• Знание дела</li> <li>• Умение выражать свои мысли</li> <li>• Любопытство и способность осваивать новые знания и навыки</li> <li>• Острая интуиция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Целостность личности</li> <li>• Смелость</li> <li>• Уверенность в себе</li> <li>• Уравновешенность</li> <li>• Независимость</li> <li>• Самостоятельность</li> <li>• Амбициозность</li> <li>• Потребность в достижениях</li> <li>• Настойчивость и упорство</li> <li>• Энергичность</li> <li>• Властность</li> <li>• Работоспособность</li> <li>• Агрессивность</li> <li>• Стремление к превосходству</li> <li>• Обязательность</li> <li>• Участливость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умение организовывать</li> <li>• Умение убеждать</li> <li>• Умение изменять себя</li> <li>• Надежность</li> <li>• Умение шутить и понимать юмор</li> <li>• Умение разбираться в людях</li> </ul>

Источник: Виханский О. С., Наумов А. И. *Менеджмент*, 3-е изд. М.: Гардарика, 1998 (Табл 10.2.).

Данный перечень вовсе не означает, что успешному лидеру необходимо обладать всеми перечисленными выше качествами. Однако важно подчеркнуть, что многие из этих качеств можно развить с помощью целенаправленной работы. Основное условие при этом — овладение навыком самоанализа, который позволяет определять области самосовершенствования. Полезно, в частности, представлять, в какой степени вы на сегодняшний день обладаете необходимыми лидерскими качествами. Для выяснения этого ответьте на вопросы анкеты.

#### Анкета

#### Тест на наличие лидерских качеств

			Никогда	Иногда	Всегда
1	Фокус	Когда вы учите других, вы сосредотачиваетесь на общей картине лидерства — как трудных, аналитических вопросах, так и на более легких,	1	2 3 4	5

		например, как вы стимулируете к действию людей и как принимаете решения			
2	Передаваемая точка зрения	У вас четко сформулированная точка зрения относительно идей, ценностей, энергии и готовности к риску, необходимых, чтобы быть успешным лидером в вашей компании	1	2 3 4	5
3	Преданность	Вы лично рассматриваете воспитание других как важную часть вашего лидерства. Возможности воспитания лидерских качеств у других людей не ограничиваются только формальными образовательными программами	1	2 3 4	5
4	Ролевая модель	Когда вы учите других, вы сами открыты для научения. Вы можете указать, чему научились от тех людей, у которых вы были наставником. Люди свободно выражают собственную точку зрения, обсуждают ее с вами, а также предлагают свое видение перспективы	1	2 3 4	5
<p>Если по всем четырем параметрам вы оценили себя на 5, то вы — выдающийся лидер.</p> <p>Но и если оценки меньше 5, то и это неплохо: самосовершенствование начинается с осознания собственных недостатков.</p>					

Источник: Заимствовано из книги Tichy N.M. (with Cohen E.) *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level.* — N. Y.: HarperBusiness, 1997, p. 211.

Однако совокупность лидерских качеств еще не является исчерпывающей характеристикой лидера и его поведения. Важно и то, как эти качества проявляются, каковы их «приоритеты».

## Упражнение 1.

Прочитайте статью «Наш планктон для ихнего кита» (Приложение 2) и ответьте на следующие вопросы.

1. Какие личностные качества позволили А. Колесникову добиться успеха, занимаясь производством в области высоких технологий?
2. С кем предпочитает работать А. Колесников как лидер?
3. Как А. Колесников использует ситуационные факторы?

К этой статье стоит добавить, что А. Колесников и сейчас успешно занимается все тем же бизнесом, только набор выпускаемых фирмой изделий расширился, больше внимания уделяется маркетингу, производственная компания слилась с компанией, занимающейся сбытом телекоммуникационного оборудования...

## 1.3. Стили лидерства

Личностные качества лидера, конечно же, играют большую роль в его практической деятельности. Однако в конечном итоге важнее не то, что представляет собой лидер как личность, а то, что эта личность делает и как себя ведет. Поэтому исследователями лидерства было предложено несколько подходов к описанию поведения лидера, которое можно охарактеризовать как стиль лидерства.

Одним из первых описание стилей лидерства дал К. Левин, выделивший авторитарный, демократический и пассивный стили. Хотя выводы Левина основывались на данных полевых исследований, его классификация не получила широкого распространения, поскольку стили лидерства не увязывались с природой задания,

которое выполняла группа, и слабо учитывались отношения между ее членами. Поэтому были предприняты попытки усовершенствовать подход, основанный на анализе поведения лидеров.

Позднее Р. Танненбаум и У. Шмидт предложили схему, получившую название *континуума лидерского поведения* (рис. 1.2), которая показывает, что лидер имеет широкий выбор форм поведения по отношению к своим последователям. Важной особенностью подхода Танненбаума-Шмидта был акцент на том, что стиль лидерства должен выбираться в зависимости от того, каков источник полномочий лидера: формальная власть (т.е.

власть, которой обладает лидер вследствие своего формального положения в организации) или личностные качества.

Если власть лидера основывается преимущественно на его личностных качествах, то поведение лидера в большей степени демократическое и ориентировано на отношения; лидер при этом предоставляет последователям большую свободу действий.

При движении к противоположному концу континуума поведение лидера становится более авторитарным и ориентированным на решение задачи, причем последователям предоставляется все меньше свободы действий.

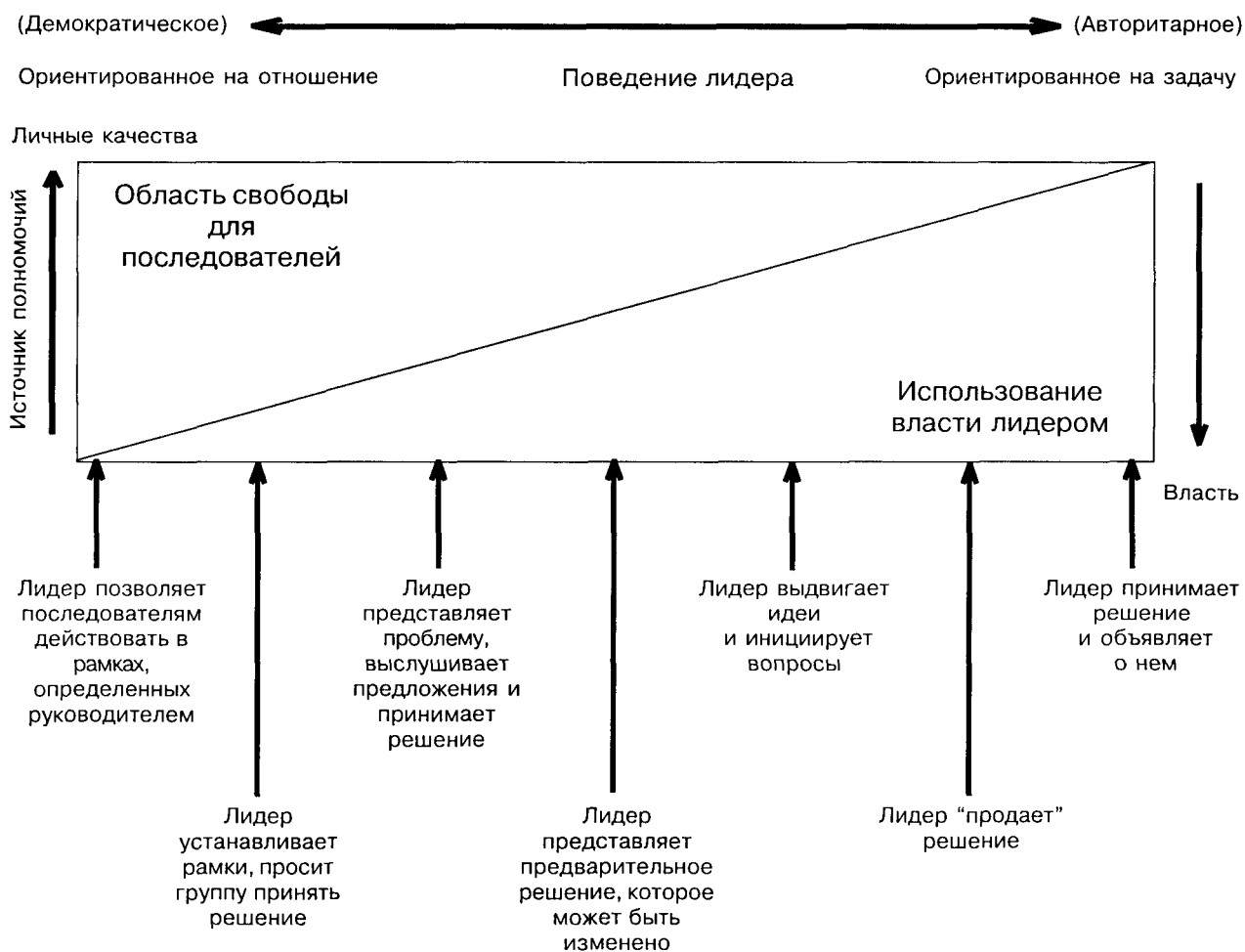


Рис. 1.2. Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту



См.: [3]

Однако, пожалуй, наибольшую популярность среди практиков получила система описания стилей лидерства, получившая название «управленческой решетки», предложенная Р. Блейком и Дж. Моутон. «Управленческая решетка» — это двумерная схема, горизонтальная ось которой отражает ориентацию лидера на выполнение задания, а вертикальная — его ориентацию на отношения между людьми. Оси шкалированы (от 1 до 9). На рис. 1.3 показана «управленческая решетка» и даны описания пяти стилей с указанием соответствующих координат.



См.: Слайд № 2



Рис. 1.3. Управленческая решетка Блейка-Моутон

**Задание 1. Работа с конкретной ситуацией к модулю.**

Прочитайте описание конкретной ситуации (кейса) «Экаунтек — Россия» из Конкретной ситуации к модулю. Примените управленческую решетку Блейка-Моутон для описания принципов менеджмента, которые использует героиня кейса Ольга Свенсон. При анализе постарайтесь ответить на следующие вопросы.

1. Чему в менеджменте Ольга уделяет наибольшее внимание? Почему?
2. На каких качествах Ольги основано ее лидерство в организации?

### 3. Нужно ли ей думать о смене стиля руководства?

---

Анализ собственного стиля лидерства чрезвычайно полезен каждому менеджеру. Для его проведения необходимо хотя бы в общих чертах владеть навыками самоанализа и понимать основные особенности своей личности. Поэтому, прежде чем выполнить следующее упражнение, целесообразно познакомиться с материалом раздела 2.1.1.

---

#### Упражнение 2. Ваш стиль лидерства

*Вспомните один или несколько эпизодов из своей профессиональной жизни, когда вам приходилось играть роль лидера. Пользуясь решеткой Блейка-Моутон, решите, какой стиль лидерства вы применяли в каждом из эпизодов. Продумайте следующие вопросы.*

1. Адекватен ли был использовавшийся вами стиль лидерства?
2. Почему вы выбрали именно его?
3. Умеете ли вы изменять свой стиль лидерства?
4. Чем, главным образом, определяется ваш выбор стиля?

*Если вы работаете в группе, обсудите свои размышления с партнерами.*

---



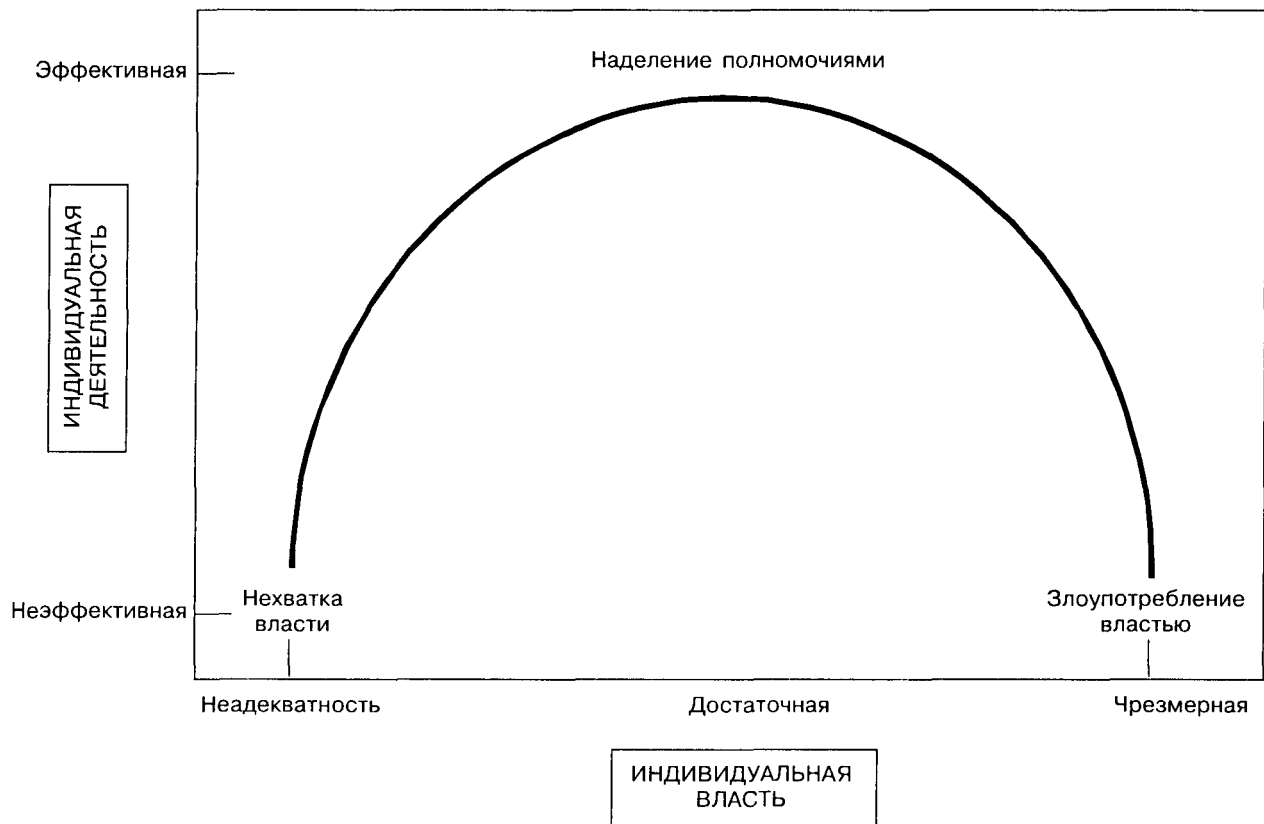
**\*См. также Учебный элемент № 5**

*лидерства.*

Возможность «переключения скоростей» лидерства определяется во многом тем, какой властью и влиянием обладает менеджер. Нехватка властных полномочий может резко снижать эффективность индивидуальной деятельности менеджера, в то время как их избыток может приводить к злоупотреблению властью, как показывает рис. 1.4.

Исследователи давно интересовались источниками личной власти. Американские исследователи Дж. Френч и Б. Рейвен предложили классификацию, основанную на выделении пяти основных источников власти. Краткое описание этих источников приведено в табл. 1.3.

Подход Блейка и Моутон, пусть неявно, указывает на существование наилучшего стиля лидерства — группового управления\* с координатами (9, 9). Между тем, практика свидетельствует, что во многих случаях эффективными оказываются и другие стили лидерства. Более того, изменения в организации могут потребовать смены стилей лидерства. Возникает вопрос: чем следует руководствоваться при выборе стиля лидерства? Ответ на этот вопрос отчасти дают теории *ситуационного*



**Рис. 1.4.** Личная власть как опора и как камень преткновения

Таблица 1.3.

**Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену**

Источник власти	Описание
Вознаграждение	Лидер обладает ресурсами, необходимыми для вознаграждения последователей
Принуждение	Источник власти — страх (например, потерять работу)
Легитимность	Поведение лидера согласуется с разделяемыми ценностями последователей, поэтому они "передают" лидеру полномочия
Экспертиза	Основа власти — знания и опыт, относящиеся к заданию
Харизма	Черты личности, делающие лидера привлекательным в глазах последователей



Из данной таблицы следует, что у лидера есть широкие возможности приобретения личной власти, привлекательной для последователей. В то же время воздействие лидера на них может сильно возрасти при переходе от непосредственного применения власти к использованию различных форм влияния. Дело в том, что влияние позволяет добиваться от других нужных вам результатов даже в отсутствие какой-либо власти над ними. Приведенная ниже табл. 1.4 дает представление о разнообразии

возможных стратегий влияния.

Таблица 1.4.

### Стратегия влияния

<b>Возмездие (принуждение и запугивание)</b>	
Общая форма	"Если вы этого не сделаете, вы пожалеете!"
Угроза	"Если вы не подчинитесь, я вас накажу"
Социальное давление	"Другие члены вашей группы согласны; так какое ваше решение?"
Достаточно	"Я перестану к вам придирааться, если вы подчинитесь"
Ощущаемый недостаток и давление времени	"Если вы не начнете действовать прямо сейчас, вы упустите возможность/создадите проблемы другим людям"
Избегайте причинять боль другим	"Если вы не согласитесь, это причинит вред другим"
<b>Взаимодействие (обмен и интеграция)</b>	
Общая форма	"Если вы сделаете X, вы получите Y"
Обещание	"Если вы подчинитесь, я вас вознагражу"
Уважение	"Люди, мнением которых вы дорожите, будут думать лучше (хуже) о вас, если вы подчинитесь (не подчинитесь)".
"Кредит"	"Я сделаю для вас что-нибудь, чего вы хотите; вы тогда сделаете это для меня?"
Обязательство	"Вы обязаны подчиниться мне, поскольку в прошлом я оказал вам услуги" (Даже если я не беру на себя никаких обязательств в отношении будущего...)
Взаимный компромисс	"Я снизил мое первоначальное предложение/цену, и теперь я надеюсь, что вы ответите тем же" (не важно, насколько неразумным было мое первоначальное предложение)
Рост обязательств	"Я заинтересован только в небольшом обязательстве с вашей стороны" (Но потом я потребую больше)
<b>Обоснование (убеждение, основанное на фактах, потребностях и личных ценностях)</b>	
Общая форма	"Я хочу, чтобы вы сделали X, поскольку это согласуется с /хорошо для/ необходимо для..."
Доказательство	"Эти факты /мнение экспертов демонстрируют достоинства моей

Потребность	позиции/ просьбы"
Достижение цели	"Вот что мне надо, вы можете ?"
Схожесть ценностей	"Уступчивость поможет вам достичь своей личной цели"
Готовность	"Это действие соответствует вашей приверженности X"
Лояльность	"Мы бы предприняли эту попытку, если бы могли положиться на ваши способности/опыт"
Альтруизм	"Поскольку мы друзья, вы сделаете это?" "Группе нужна ваша поддержка, сделайте это для общего блага"

**Источник:** Заимствовано из книги *Whetten D.A., Cameron K.S., Developing Management Skills. 3 rd ed. — N.Y. HarperCollins, 1995, pp. 316—317.*

Однако понимания спектра стратегий влияния еще не обеспечивает лидеру успеха в реализации его задач. Он должен правильно использовать эти стратегии в зависимости от ситуации. Таблица 1.5 помогает понять взаимосвязь стратегий влияния и ситуационных факторов.

Описанные в таблице формы влияния хороши каждый в свое время, т.е. в зависимости от конкретной ситуации. Одним из решающих факторов выбора стиля лидерства является этап развития, на котором находится организация и конкретная группа. Осознание этого обстоятельства и привело к разработке целого спектра моделей так называемого *ситуационного лидерства*.

Таблица 1.5.

### Сравнение стратегий влияния

Стратегия влияния	Когда использовать	Возможные преимущества	Возможные недостатки	Возможные обвинения
Возмездие	Неравенство власти в пользу воздействующего Преданность и качество не важны Жесткие временные рамки Серьезные нарушения Проблема не важна для задания Если вопрос важен, возмездие маловероятно Конкретная, недвусмысленная просьба Возможно сопротивление требованию	Быстрое, непосредственное действие	Подавляет приверженность, творчество Небезопасно для начальника Порождает чувство обиды Надо усиливать серьезность угроз для поддержания давления	Нарушение прав
Взаимодействие	Стороны взаимозависимы Каждая из сторон имеет нечто, важное для другой Достаточно времени	Редкие случаи обиды Нет необходимости в доказательстве правомочности требования	Возникает инструментальный взгляд на работу (конкретные вознаграждения за конкретные	Несправедливость, разбитые ожидания, манипуляция

	для переговоров Существуют установленные нормы обмена Стороны доверяют друг другу Преданность общим целям и ценностям не критична Потребности специфичны и краткосрочны		действия) Порождает у людей ощущение, что условия назначения открыты для переговоров	
Обоснование	Достаточно времени для пространного обсуждения Общие цели/ ценности Стороны доверяют друг другу и уверены во взаимной надеж- ности Стороны удовлетворены существующими взаимоотношениями	Потребность надзора увеличивается	Необходимо определенное время для создание атмосферы доверия (время увеличивается, если увеличивается число участников) Требуется наличие общих целей и ценностей	Разница мнений, противоречия в представлениях о приоритетах

**Источник:** Заимствовано из книги *Whetten D.A., Cameron K.S., Developing Management Skills. 3rd ed. N.Y.:*

*HarperCollins, 1995, pp. 319—320.*

#### 1.4. Ситуационное лидерство

Существует несколько подходов к ситуационному лидерству, которые различаются по выбору критериев, определяющих управленческую ситуацию. Например, Ф. Фидлер предложил подход, в рамках которого важнейшими ситуационными факторами являются отношения между лидером и последователями, структурированность работы (т.е. ясность в отношении того, что и как делать) и властная позиция лидера в организации. В модели «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла акцент делается на характеристиках последователей и таких организационных факторах, как организационная культура, содержание и структура работы, система формальных властных отношений. И все же наибольшую популярность в последние годы приобрела теория ситуационного лидерства, авторами которой являются американцы П. Херси и К. Бланшар. Согласно теории Херси-Бланшара, выбор стиля лидерства в существенной степени определяется готовностью последователей выполнять задания. При этом авторы теории четко определяют понятие готовности: работник готов к выполнению задания, если он: 1) способен его выполнить; 2) хочет его выполнить; 3) уверен в своих силах. В свою очередь, способность выполнить задание предполагает наличие у работника необходимых знаний, навыков и опыта. Желание справиться с заданием включает мотивацию и убежденность в необходимости выполнить задания. Таким образом, готовность последователей можно охарактеризовать четырьмя возможными комбинациями факторов, как показано на рис. 1.5 (Лум. 8).

#### ГОТОВНОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Высокая	Средняя		Низкая
<b>R4</b>	<b>R3</b>	<b>R2</b>	<b>R1</b>
Способны и хотят или уверены в себе	Способны, но не хотят или не уверены в себе	Неспособны, но хотят или уверены в себе	Неспособны и не хотят или не уверены в себе

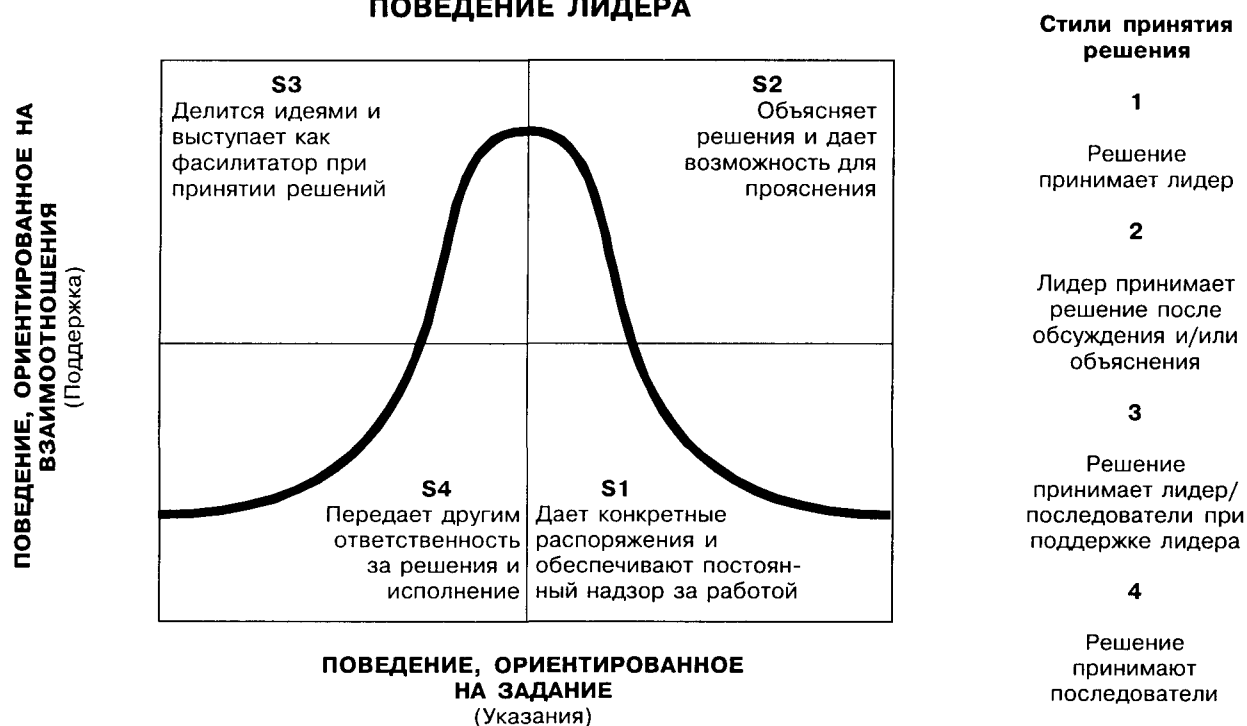
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
РЕГУЛИРУЕТСА САМИМ  
ПОСЛЕДОВАТЕЛЕМ

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
НАПРАВЛЯЕТСА ЛИДЕРОМ

**Рис. 1.5.** Типы готовности последователей

У лидера, по Херси-Бланшару, есть четыре основных стиля поведения, показанные на рис. 1.6 и определяющие систему принятия решений. Как видно из этого рисунка, в условиях высокой готовности последователей вполне возможно использовать стиль *S4*, который в решетке Блейка-Моутон иногда называют «обедненным управлением», а иногда и более сильно — «ничтогой управления». Более того, при высокой готовности последователей директивный менеджмент (стиль *S1*) может принести большой вред.

### ПОВЕДЕНИЕ ЛИДЕРА



**Рис. 1.6.** Стили поведения лидера и принятия им решений по Херси-Бланшару

Для правильного выбора стиля лидерства полезно представлять основные формы поведения лидера, характерные для каждого стиля. Ниже приведено краткое описание этих форм.

**S1    S2    S3    S4**

Говорить	"Продавать"	Участвовать	Делегировать
Указывать	Объяснять	Поощрять	Наблюдать
Направлять	Прояснять	Сотрудничать	Отслеживать
Устанавливать	Убеждать	Проявлять	Завершать
		преданность	



**\*См. также Учебный элемент № 4**

Приведенные описания вряд ли требуют подробного разъяснения, возможно, за исключением термина «продавать»: здесь авторы имеют в виду, что при стиле лидерства, основанном на вовлечении последователей в процесс выработки и принятия решения\*, необходимо привлекательное представление идей лидера, которое обеспечивает превращение последователей в приверженцев, как бы «купивших» эти идеи.

Херси и Бланшар отмечают, что, учитывая сложную природу человеческой личности и межличностных отношений, можно говорить лишь о вероятности успеха при сопоставлении степени готовности последователей и стилей лидерства. Действительно, даже при высокой готовности последователей (S4) группа может работать неэффективно при использовании лидером стиля (S4), если этот лидер не пользуется доверием или авторитетом группы. Поэтому Херси и Бланшар предлагают следующую таблицу «вероятности успеха» при выборе стиля лидерства (табл. 1.6).

Таблица 1.6.

**"Вероятность успеха" при выборе стиля лидерства по Херси-Бланшару**

Тип готовности	Вероятность успеха			
	Высокая		Низкая	
R1	S1	S2	S3	S4
R2	S2	S1	S3	S4
R3	S3	S2	S4	S1
R4	S4	S3	S2	S1

Еще раз следует подчеркнуть вероятностный характер предложений и выводов, следующих из модели Херси-Бланшара. Однако тот факт, что ее применение не гарантирует успех на 100%, не снижает ее значимость, тем более что вероятность успеха растет вместе с мастерством лидера, ориентирующегося на эту модель.

**Упражнение 3. «Лидер — последователь»**

*Выберите эпизод из практики вашей профессиональной деятельности, в котором вы играли роль последователя. Проанализировав этот эпизод, определите, каким из стилей лидерства воспользовался ваш руководитель. Зная о степени готовности последователей, решите, насколько такой выбор был эффективен.*

*Главная цель этого упражнения — научиться выделять три компоненты готовности последователей.*

Популярность модели Херси-Бланшара объясняется во многом тем, что анализ управленческих ситуаций, проведенный на ее основе, позволяет, с одной стороны, выбрать стиль лидерства, наиболее приемлемый на данный момент, а с другой стороны — целенаправленно воздействовать на работников с целью регулировать их готовность повышать эффективность деятельности организации.

Следует отметить, что ситуация с готовностью последователей с течением времени может меняться к худшему, оказываясь вне контроля лидера. Например, практика управления персоналом в ресторанах *McDonald's* показывает, что эффективность работы кассиров со временем снижается, хотя они приобретают необходимый опыт. рутинная природа их деятельности снижает желание предельно тщательно выполнять работу. Для преодоления этой трудности менеджеры *McDonald's* используют метод ротации и обновления персонала.

---

## Задание 2. Работа с Конкретной ситуацией к модулю.

*Из первого фрагмента кейса следует, что Ольга Свенсон столкнулась с серьезными управленческими проблемами. Может ли в разрешении этих проблем помочь ситуационный подход Херси-Бланишара? Как, в частности, в рамках описанной модели можно расценить отказ ряда работников компании перейти на одну из двух предложенных Ольгой компенсационных схем?*

---

Таким образом, менеджер, желающий стать лидером, помимо освоения описанных выше навыков, должен научиться определять готовность последователей и подстраивать свой стиль лидерства под конкретную ситуацию. Отметим, что зачастую это требует действий, изначально не характерных для данного индивидуума, и здесь не обойтись без самоанализа.

## 1.5. Команды и разделенное лидерство

Организация работы на базе команд, о которых подробнее пойдет речь в разделе 2.4, требует особого внимания к роли и целям лидера. В частности, по мере развития команды роль лидера меняется: на начальных этапах он, как правило, играет роль учителя и наставника, а на заключительном этапе — роль фасилитатора. Однако в деятельности команд как малых групп имеется еще один аспект, а именно: невозможно, а часто и нецелесообразно, чтобы роль лидера исполнял один человек на протяжении всего периода работы команды.



**\*См. также модуль «Управление программами и проектами»**

Действительно, при реализации конкретного проекта\* часто оказывается, что его лидером в разные периоды времени должны становиться разные люди, чья компетенция наиболее соответствует данной фазе проекта. Это не означает, что лидеры, выполнившие свои функции на предшествующих фазах, должны покинуть команду. Они могут продолжать в ней работать, но теперь уже в роли последователей. Таким образом, одно и то же лицо должно уметь быть и лидером, и последователем, а лидерство может передаваться как эстафетная палочка.

Такой подход получил название *разделенного лидерства*. Вполне очевидно, что он требует несколько иных навыков, чем традиционное «стационарное» лидерство. Приведенный ниже пример иллюстрирует, насколько эффективно разделенное лидерство при правильном использовании.

---

Программа «Глобального лидерства» Школы бизнеса Мичиганского университета для менеджеров высшего звена крупнейших мировых компаний основана на двух ведущих принципах: обучении действием (*action learning*) и командной работе. Участники, разбитые на команды по пять человек, должны выполнить конкретное и реальное (неигровое) задание: подготовить аналитический обзор ситуации на отраслевом рынке в одной из развивающихся стран и снять видеofilm на эту тему.

Чтобы научить участников программы, представляющих разные национальные

бизнес-культуры, работать в командах, в начале программы несколько дней отводится развитию навыков командной работы. Одно из упражнений по работе в команде — это конкурс на постройку плотов из пластмассовых бочек и «гонка» на этих плавсредствах. Конкурс проводится в несколько этапов: разработка конструкции плота, его строительство, спуск на воду, плавание команды по определенному маршруту и, наконец, разборка плота. Автору довелось участвовать в конкурсе в составе команды-победительницы. Причины нашей победы во многом связаны с использованием методики разделенного лидерства.

При проектировании мы сначала поработали индивидуально, а затем каждый представил свою схему плота. Три из четырех вариантов (пятый член нашей команды, американка Сьюзен, в проектировании плота участия не принимала) оказались сходными, причем проект финна Пекки оказался самым подробным. Мы решили, что он станет «главным строителем» плота, которому будут подчиняться все остальные. Сьюзен поручили наблюдать за строительством и вмешиваться в случае, если она заметит что-либо странное. Японцу Кену была поручена организация транспортировки плота и его спуск на воду. Автору этих строк поручили руководить погрузкой и плаванием, а американец Даг стал ответственным за разборку плота. Казалось бы, такое разделение лидерских ролей — не более чем игра. Однако практика показала, что это не так.

Когда плот был уже собран почти наполовину, Сьюзен-наблюдатель обратилась к нам примерно с такими словами: «Ребята, мне кажется, что в проект нужно внести изменения. Я как-то раз уже участвовала в таком мероприятии, и вы делаете все так же, как и мои напарники; но я точно помню, что наш плот развалился». И мы внесли коррективы в конструкцию плота. Спустя несколько минут, когда мы уже плыли по маршруту, мы увидели, как у другой команды плот развалился буквально в момент спуска его на воду. Пригодилось и выделение роли «капитана»: под его руководством нагрузка на плот была распределена равномерно и на разных бортах оказались гребцы примерно равные по силам. Забавно было наблюдать плавание плотов, на которые впопыхах участники запрыгнули как попало: мужчины оказались на одной стороне, а женщины — на другой. Такие плоты сильно накренились и больше кружились на месте, чем двигались вперед.

Приобретенные навыки разделенного лидерствагодились нашей команде позднее, когда пришлось работать над отчетом и кинофильмом в условиях острого дефицита времени. При этом у каждого члена команды возникло чувство удовлетворенности, поскольку он смог внести уникальный вклад в общее дело.

Здесь уместно впервые отметить принципиальное различие между группой работников и командой. Группа может успешно выполнять четко структурированное задание, но результат будет ненамного превосходить простую сумму результатов, полученных членами группы. При командной деятельности возникает эффект синергии, и результаты приобретают новое качество.

#### **Упражнение 4.**

##### **Утверждения, касающиеся командного лидерства**

*Инструкция: Прочтите каждое утверждение. Не советуясь ни с кем, укажите, согласны вы (С) с ним или не согласны (Н). Затем уже всей командой обсудите каждое утверждение и примите решение, согласны вы или нет с каждым из утверждений. Не спешите и постарайтесь понять точку зрения каждого человека. Если ваша команда не сможет прийти к соглашению, вы можете изменить формулировку утверждения для того, чтобы достичь такого соглашения.*

- () 1. Эффективные лидеры консультируются с членами команды для сбора информации, чтобы принять решение.*
- () 2. Лидеры должны привлекать членов команды ко всем решениям, влияющим на последних.*
- () 3. Лидеры должны принять на себя всю ответственность за решения команды.*
- () 4. Лидеры не должны конфликтовать с членами команды на глазах у других ее членов.*
- () 5. Основная задача лидеров состоит в создании такой атмосферы, когда все члены*

- команды могут спокойно выражать свои чувства и мнение.*
- () 6. Лидер должен относиться к другим членам команды как к равным и соответственно взаимодействовать с ними.*
  - () 7. Лидер должен стараться помочь членам команды реализовать их потенциал, даже если это может привести к ситуации, когда один член команды будет «лучше» другого.*
  - () 8. Лидер прежде всего несет ответственность за определение направления деятельности команды и за следование выбранному курсу.*
  - () 9. Самая высокая эффективность бывает у команды, в которой меньше всего разногласий между ее членами.*
  - () 10. Лидер представляет собой «модель» эффективного участия в работе команды для других ее членов.*
  - () 11. Бывают ситуации, когда лидер должен использовать авторитарные методы, чтобы обеспечить эффективную деятельность команды.*
  - () 12. Бывают ситуации, когда лидер должен игнорировать чувства члена команды, чтобы принять решение.*
  - () 13. Лидер должен дружелюбно, но твердо применять власть, чтобы эффективно управлять своей командой.*
  - () 14. Когда лидер старается сделать все от него зависящее, члены команды не должны критиковать эти усилия.*
  - () 15. Иногда лидер должен поручить выполнение какого-либо задания одному человеку, а не всей команде.*

**Источник:** *упражнение заимствовано из книги Dyer W. G. Team Building: Current Issues and New Alternatives. 3rd ed. —Reading, MA: Addison-Wesley, 1995. pp. 103-104.*

---

Подобное обсуждение исключительно полезно для выявления разнообразных взглядов на лидерство в группе или команде, что в конечном итоге может помочь осваивать навыки разделенного лидерства.

## **1.6. Заменители лидерства**

При изучении лидерства исследователи задались вопросом: а всегда ли для успешного выполнения работы действительно необходимо лидерство? Опыт и здравый смысл подсказывают, что в некоторых ситуациях совсем не обязательно иметь активного лидера, ориентированного на выполнение задания, чтобы работники с ним справились. Действительно, опытному работнику не требуется директивное лидерство: он и сам прекрасно знает, что и как делать. Более того, попытки лидера воздействовать на него могут привести к демотивации работника и ухудшению результата. В качестве основного понятия, описывающего подобные ситуации, была предложена концепция *заменителей лидерства*.

Авторы этой концепции — американцы С. Керр и Дж. Джермиер предложили классификацию ситуационных факторов, которые можно рассматривать как эффективные заменители лидерства (ориентированного на выполнение задания или на поддержку работника, а иногда и обоих типов), которую иллюстрирует рис 1.7 (*Лит 10*).

На рис. 1.7 указаны конкретные заменители, способные ней-



трализовать (сделать несущественным) конкретный аспект лидерства. Все заменители делятся на три категории: связанные с подчиненными, связанные с заданием и связанные с организацией. Например, если результат выполнения работы слабо зависит от конкретного способа ее выполнения (т.е. работа методически инвариантна), вряд ли необходимы какие-то специальные действия со стороны лидера, помимо контроля, нацеленные на выполнение задания. Если последователи ощущают потребность в независимости, конкретные формы психологической поддержки со стороны лидера могут даже отрицательно повлиять на ситуацию.

Специальные исследования подтвердили, что учет характеристик работника, задания и организации в целом, интерпретируемых как заменители лидерства, в ряде случаев помогает повысить качество трудовой жизни и удовлетворенность работой.

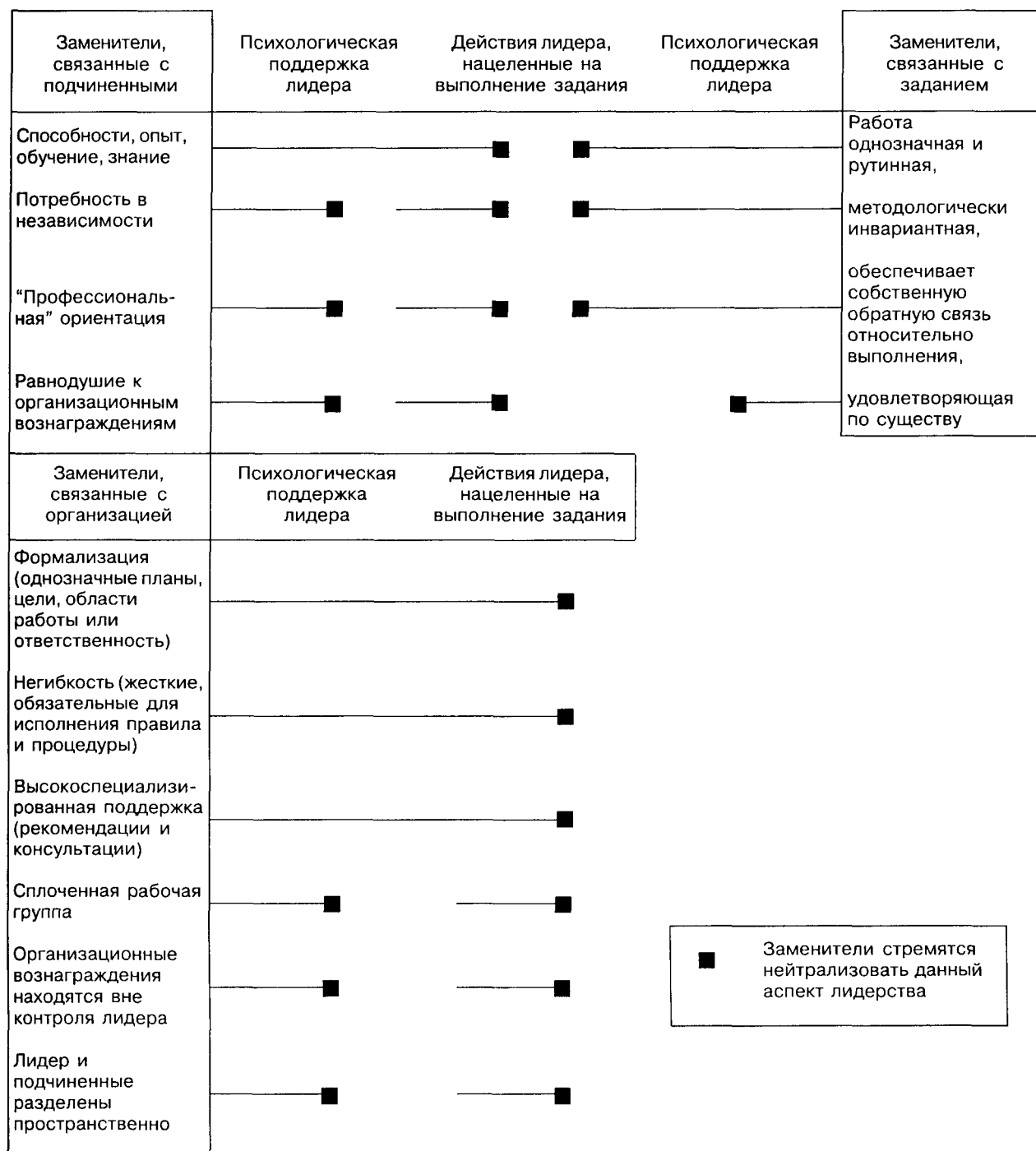


Рис. 1.7. Заменители лидерства по Керру и Джермиеру

### 1.7. «Двигатель» лидерства

Один из ведущих современных исследователей лидерства Н.Тичи попытался ответить на вопрос о том, какие особенности лидерства могут обеспечить не просто успех организации, а ее долгосрочное преуспевание. Результатом его исследования стала концепция «двигателя лидерства», основная идея которой состоит в том, что в деловых организациях, добивающихся долгосрочного, устойчивого успеха, лидеры в высшем эшелоне менеджмента уделяют особое внимание формированию лидеров на всех уровнях управления. Иными словами, эффективный лидер не только сам обладает набором качеств и умений, необходимых для управления организацией и ее процветания в быстро изменяющейся окружающей среде, но и умеет подготовить квалифицированных последователей и преемников. Достоинство теории Тичи состоит в том, что он предлагает конкретные идеи для выработки навыков, позволяющих воспитывать новых лидеров.

По мнению Тичи, выдающиеся лидеры, достигая своих целей, не просто используют своих последователей, но и обучают их, стремясь превратить их из последователей в самостоятельно мыслящих лидеров. При этом лидеры рассматривают собственное научение и обучение других как одну из своих основных функций и используют для этого любые возможности. Более того, воспитание новых лидеров в таких организациях становится частью корпоративной культуры, таким образом, включается «двигатель лидерства».

### Упражнение 5. Реальное лидерство в вашей организации

*Обведите цифры, показывающие, как часто ваша организация содействует тому, чтобы лидеры работали над воспитанием лидерских качеств в других людях.*

			Никогда	Иногда	Всегда
1	Отбор или определе ние на должность	В нашей компании лидеров повышают в должности и назначают на новые должности в зависимости от их способности воспитывать других	1	2 3 4	5
2	Оценка	Мы определяем и характеризуем уровень выполнения работы по тому, насколько хорошо руководители воспитывают новых лидеров	1	2 3 4	5
3	Вознаграждения	Вознаграждения распределяются таким образом, чтобы мотивировать руководителей воспитывать новых лидеров	1	2 3 4	5
4	Обучение	Обучение и рост квалификации повышают способность людей воспитывать лидерские качества у других сотрудников	1	2 3 4	5
5	Развитие/ планирование карьеры	Развитие и планирование карьеры в нашей организации обеспечивает информацию относительно личных способностей учить других людей и вести их за собой	1	2 3 4	5
6	Переход на новые роли	Когда людей подбирают на новую должность, их готовят к тому, чтобы при выполнении новой роли они учили других и вели их за собой	1	2 3 4	5

Если вы обвели "1" в каждом из пунктов, это означает, что вы работаете в компании, где лидеры не воспитывают лидерские качества в других сотрудниках, а если это и делается, то скорее вопреки корпоративной культуре. Если ваши оценки близки к "5", то вы, вероятно, работаете в компании, в которой работает "двигатель лидерства".

Проанализируйте свои оценки и сформулируйте выводы для вашей компании.



Источник: Заимствовано из книги Tichy N. M. (with Cohen E.) *The Leadership Engine How Winning Companies Build Leaders*

at Every Level — N. Y.: HarperBusiness, 1997, p. 208.

Что же позволяет сложившимся лидерам эффективно воспитывать новых лидеров?

Эффективные лидеры обладают тем, что Тичи назвал передаваемой точкой зрения — четко структурированной системой идей, основанных на знаниях и системе ценностей, которая формулируется лидером таким образом, что полностью и без затруднений воспринимается последователями.

Таким образом, формирование передаваемой точки зрения требует выработки системы идей и осознания ценностей, на основе которых вы осуществляете свою профессиональную деятельность. Система ценностей личности рассматривается в разделе 2.1.2, там же можно найти упражнения, способствующие выявлению вашей индивидуальной системы ценностей. Попробуйте сформулировать комплекс идей, касающихся вашего бизнеса.

---

### Упражнение 6.

#### Формулировка системы бизнес-идей

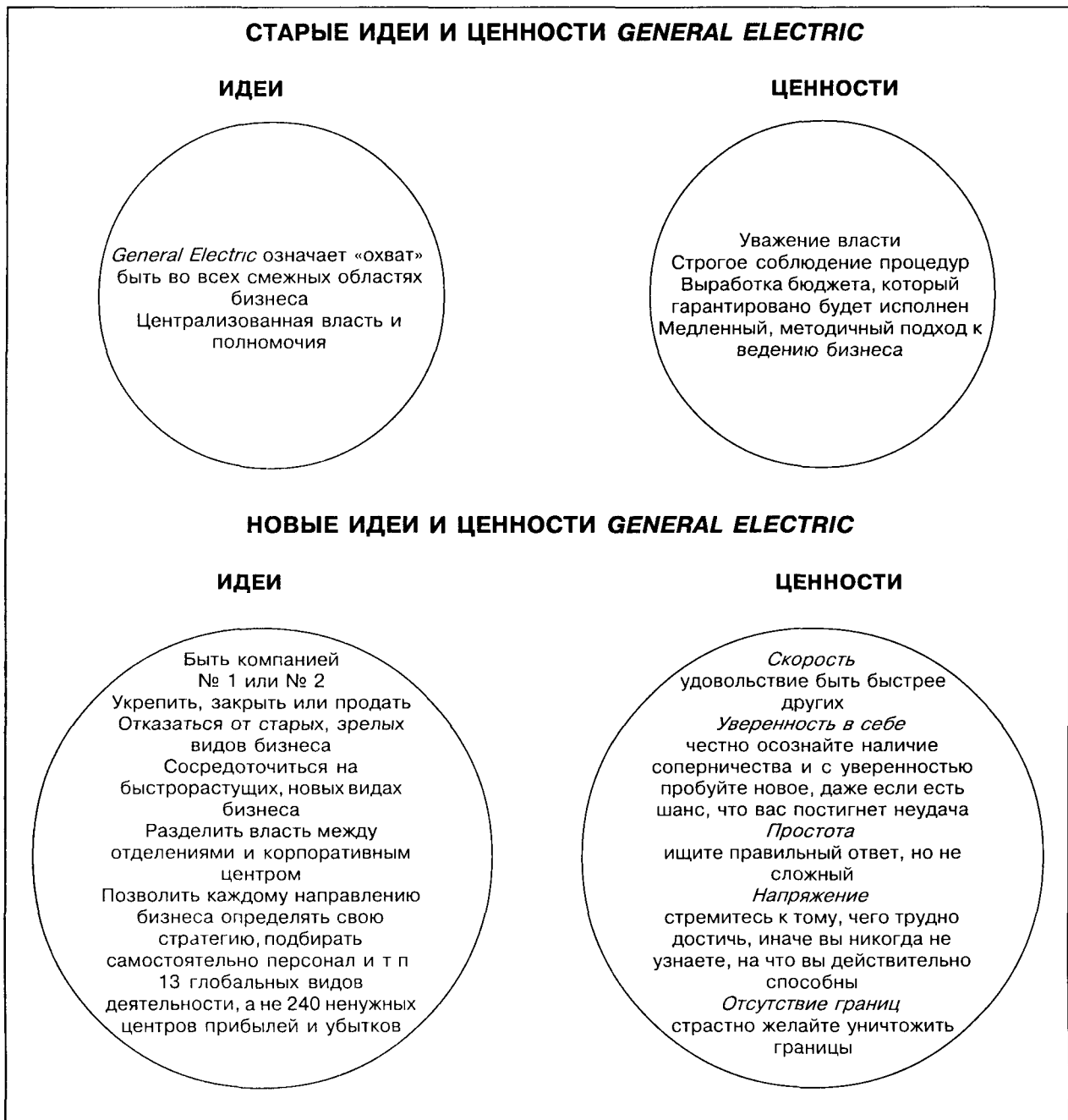
Для проверки того, насколько ясно вы формулируете свои бизнес-идеи, письменно ответьте на приведенные ниже вопросы.

1. Какие произошли важнейшие изменения во внешней среде вашего бизнеса?
2. Насколько соответствуют ваши компетенция и навыки изменяющейся внешней среде?
3. Какие изменения требуется внести в представления, на которые вы раньше опирались?
4. Предпринимаете ли вы что-нибудь, чтобы следить за динамикой внешней среды бизнеса с целью непрерывной генерации новых идей?

---

Система идей должна поддерживаться соответствующей системой ценностей. Для примера ниже приведены две взаимосвязанные системы «идеи-ценности», которыми в разное время руководствовалась компания *General Electric* (рис. 1.8) (Лум. 12). «Старая» система существовала до того, как Джек Уэлч занял пост главы (*CEO — Chief Executive Officer*— главное исполнительное лицо) компании в 1981 г., а «новая» была выработана им для реализации основной цели, которую он поставил перед собой — сделать *General Electric* компанией № 1 в списке *Fortune 500*. Заметим, что Уэлчу удалось добиться своей цели: в 1996 г. *General Electric* заняла первую строчку в списке крупнейших компаний мира и с тех пор прочно удерживает завоеванные позиции.

Сравнение старых и новых идей и ценностей *General Electric* свидетельствуют о том, что эта крупнейшая корпорация мира страстно желает превратиться в истинно открытую систему, активно адаптирующуюся к изменяющейся внешней среде. Кроме того, важнейшим элементом стратегии компании является децентрализация, усиливающая гибкость и адаптивность *General Electric*. Обращает на себя внимание и декларация честного, открытого подхода к оценке ситуации и внешней конкуренции. Важно отметить, что указанные на рис. 1.8 новые идеи и ценности сформулированы так, что их может понять практически любой сотрудник компании.



**Рис. 1.8.** "Старая" и "новая" системы "идеи — ценности" *General Electric*

Ценности, на которых основываются лидеры, часто не так-то просто сформулировать. Однако, добившись ясного выражения этих ценностей, гораздо легче увлечь за собой людей. Поэтому артикуляция ценностей не есть просто упражнение — это реальная задача, которую приходится решать всем, кто претендует на роль лидера.

### Упражнение 7. Формулировка ценностей

*Сформулируйте те ценности, которыми вы руководствуетесь или хотели бы руководствоваться при ведении бизнеса. Постарайтесь заполнить все ячейки приведенной ниже таблицы. Первая строка таблицы заполнена в качестве иллюстрации.*

Ценность	Почему это важно?	Позитивное поведение	Негативное поведение	Парадоксы
1. Понимание особенностей	Это необходимо для ведения	Освоение новых навыков (изучение)	Пренебрежение культурными различиями,	Ценности разных национальных

других культур	международной конкуренции	языков, культуры, системы менеджмента и пр.)	попытка навязать партнерам собственную систему ведения бизнеса	культур не всегда гармонируют друг с другом
2.				
3.				
4.				

**Источник:** Адаптировано из книги Tichy N.M. (with Cohen E.) *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level.* — N. Y.: HarperBusiness, 1997. pp. 236-237.

Итак, ваша задача — выработать систему эффективных идей, осознать, какие ценности будут поддерживать эти идеи, и, наконец, суметь сообщить ваш комплекс идей вашим подчиненным или последователям. Попробуйте это сделать.

### **Упражнение 8. Презентация идей и ценностей**

**Шаг 1.** Представьте, что вам предстоит выступить перед группой сотрудников (недавно принятых на работу или опытных менеджеров). Ваша задача состоит в том, чтобы объяснить ценности, которыми руководствуется ваша компания. Вы добьетесь успеха, если группа осознает, в чем состоят ценности компании и как они «работают» на практике.

**Шаг 2.** Составьте тезисы своего выступления.

**Шаг 3.** Попробуйте произнести это выступление. Вы можете воспользоваться рекомендациями по подготовке и выступлению с устными презентациями, сформулированными в разделе 3.2.2.

Однако результаты исследования Тичи свидетельствуют о том, что для лидера мало знать, что и почему он хочет донести до сознания своих последователей. Он должен это сделать достаточно эмоционально, чтобы люди не только его поняли, но и поверили ему, прониклись убеждением в справедливости и эффективности предлагаемых идей. В этом состоит идея Тичи об *эмоциональной энергии* лидера.

Для возбуждения у последователей созидательной энергии при реализации организационных изменений необходимо:

- Создавать ощущение *срочности* необходимых изменений.
  - Так формулировать миссию организации, чтобы она вдохновляла людей и стоила усилий, необходимых для ее реализации.
  - Устанавливать цели, достижение которых требует напряжения всех сил.
  - Способствовать созданию атмосферы работы в команде
  - Внушать уверенность в то, что поставленные цели могут быть достигнуты.
- Умеете ли вы решать эти задачи?

### **Упражнение 9. Передать эмоциональную энергию последователям**

В течение 15—20 минут подумайте, каким образом вы можете использовать перечисленные выше приемы, чтобы передать людям эмоциональную энергию, необходимую для осуществления изменений

## **Срочность**

*Как вы передаете людям ощущение срочности? Подумайте об опасностях и возможностях, связанных с конкуренцией. Как бы вы описали словами последствия бездействия, чтобы люди сразу осознали необходимость изменений?*

## **Миссия**

*Как вы можете сформулировать вдохновляющую миссию? Можете ли вы связать миссию с индивидуальными потребностями людей так, чтобы сообщение не звучало слишком расплывчато и не теряло смысла?*

## **Напряжение**

*Какие цели вы определили? Как вы должны их представить, чтобы у ваших последователей возникла уверенность в том, что эти цели заслуживают напряжения сил?*

## **Командная работа**

*Как вы создадите ощущение, что все вы (включая лично вас) готовитесь к осуществлению изменений?*

## **Уверенность**

*Как вы сообщите людям уверенность, которая поможет им преодолеть опасения, связанные с изменениями?*

---

Следующий элемент лидерства — это *готовность к риску*. По наблюдениям Тичи, если в компании существуют проблемы с лидерством, то это почти неизбежно означает, что в этой компании избегают риска. Однако способность рисковать не подразумевает склонности к безудержной игре. Различие между человеком, готовым к разумному риску, и игроком кроется в том, что в первом случае принятие риска основано на определенных ценностях, в то время как во втором — эти ценности отсутствуют.

В приводимом ниже примере из практики работы Дж. Уэлча, главы *General Electric*, показаны различия между менеджерами в их отношении к достижению целей, выполнению взятых на себя обязательств и в восприятии ценностей компании.

---

Первый тип [менеджеров] — это те, кто выполняют принятые обязательства — финансовые или какие-либо иные — и разделяют ценности нашей Компании. Будущее таких менеджеров ясно. Они будут поощряться и продвигаться по служебной лестнице. Ко второму типу лидеров относятся те, кто не выполняет обязательств и не разделяет наши ценности. Это не столь приятный случай, но тоже весьма простой. К третьему типу относятся не выполняющие обязательств, но разделяющие ценности. Этим менеджерам нужно дать еще один шанс, предпочтительно в другой среде. Наконец, существует четвертый тип — с ним большинству из нас труднее всего работать. Эти лидеры выполняют свои обязательства, добиваются запланированных показателей, но не разделяют наших ценностей. Эти индивидуумы силой заставляют людей работать, вместо того, чтобы вдохновлять их: это автократы, политиканы, тираны. Слишком часто в прошлом мы смотрели на вещи по-иному... Но теперь такие люди должны уйти.

Джэк Уэлч, из «Письма к акционерам»

Отчет компании *General Electric* за 1991 г.

---

**Источник:** Цит. по: *Tichy N.M. (with Cohen E.) The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level.* — N.Y.: HarperBusiness, 1997, pp. 262-263

---

Стоит задуматься о том, кто составляет большинство среди окружающих вас

сотрудников, чтобы понять, в какой степени вы можете рассчитывать на них при проведении кардинальных организационных изменений и что вы можете предпринять в сложившейся ситуации. Часто приходится слышать, что работать надо с теми людьми, кто имеется в наличии... Правда, вряд ли это утверждение абсолютно.

---

Автор на своем собственном опыте убедился, насколько важна совместимость ценностей организации и личности. В течение многих лет я являюсь председателем Совета общественной благотворительной организации, ставящей перед собой гуманитарные цели. Ее основой являются добровольцы, искренне и бескорыстно преданные главной идее организации: помощь детям в адаптации к новой культуре. Главная программа организации — долгосрочные (до года) обмены школьниками между различными странами мира. Важно подчеркнуть, что наша благотворительная организация существует на основах самокупаемости: средства, которые мы получаем от спонсоров или родителей, отправляющих детей за рубеж, мы тратим на прием иностранных школьников, подготовку добровольцев и администрирование программ.

Полтора года назад в критической ситуации мы взяли на работу в качестве исполнительного директора организации бывшего работника одного из министерств, практически всю жизнь занимавшегося международными связями. Казалось, что выбор сделан правильно, и новому директору необходимо лишь улучшить свой английский язык ..

Шли месяцы, и постепенно становилось ясно, что новый исполнительный директор совершенно не подходит для нашей организации. Да, он был человеком честным и исполнительным, но только в ситуациях, когда было абсолютно ясно, что и как нужно делать. В его стиле руководства отчетливо просматривалась привычка государственного служащего избегать любых инициатив и инноваций. Решения нетривиальных проблем постоянно затягивались, иностранные партнеры неделями не могли дождаться ответов на свои запросы, имидж нашей организации неуклонно ухудшался.

В итоге Совету пришлось принять решение уволить исполнительного директора. При этом попытка договориться об «уходе по собственному желанию» не увенчалась успехом: человек искренне не понимал, чем недоволен Совет, считая по привычке, что он все делает абсолютно правильно. Лишь после судебного разбирательства, закончившегося восстановлением бывшего директора на работе, ежегодной Ассамблеи организации, на которой его работа была публично оценена как неудовлетворительная, и серьезных, хотя и вполне мирных бесед этому работнику стало ясно, что в этой организации он не сможет больше работать. Он подал заявление об уходе.

Решающим моментом в принятии этого решения стало осознание несовместимости *исполнительского* подхода к работе с требованием *творческой, поисковой* деятельности руководителя весьма необычной организации.

---

Для предотвращения подобных ошибок в подборе людей необходимо научиться оценивать их с точки зрения совместимости идей и ценностей конкретной организации и ценностей конкретной личности.

---

## **Упражнение 10. Матрица результативности и ценностей**

*Оцените людей, с которыми вы тесно соприкасаетесь по работе, как по уровню их результативности, так и по степени принятия ими ценностей вашей организации,*

отмечая соответствующие позиции на графике.

После того, как вы проведете эту оценку, ваша роль как лидера состоит в том, чтобы принять правильные решения. Тех, кто по вашему мнению безнадежен, лучше убрать из компании. В отношении типов 3 и 4, описанных в письме Дж. Уэлча, вам предстоит трудный выбор. Прежде всего, вам нужно сообщить людям ваши выводы (вы можете, например, показать им диаграмму). Затем необходимо решить, что следует предпринять для улучшения ситуации. В этом вам поможет заполнение приведенной ниже таблицы.

<b>РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ</b>	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			
		Высокая	Средняя	Низкая

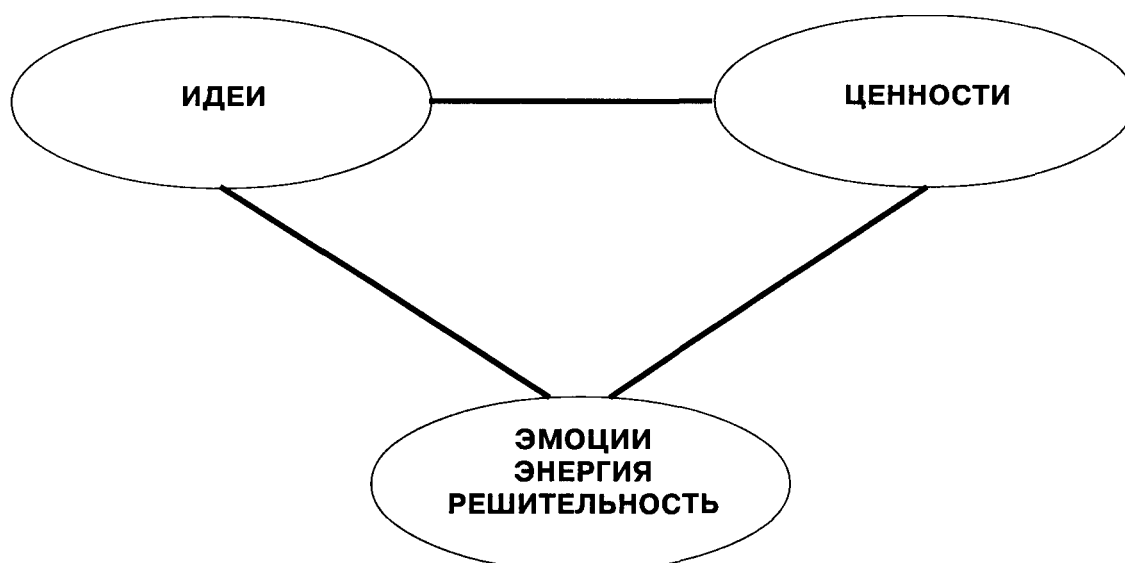
**ПРИВЕРЖЕННОСТЬ ЦЕННОСТЯМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Лицо	Формы поведения, которые требуют совершенствования	Чем я могу помочь
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Следует помнить, что решение остается намерением до тех пор, пока оно не реализовано на практике. Поэтому следите за тем, чтобы для любого трудного решения были установлены определенные сроки, и старайтесь их придерживаться.

Таким образом, первые три идеи «двигателя лидерства», касающиеся «передаваемой точки зрения», можно представить в виде трех взаимосвязанных элементов (рис. 1.9).





**Рис. 1.9.** Три элемента передаваемой точки зрения

Наконец, заключительный факт, обнаруженный Тичи и касающийся успешных лидеров, состоит в том, что все они умеют *создавать* и *рассказывать увлекательные истории*, иллюстрирующие идеи.

Ниже приводятся примеры историй, которые выдающиеся лидеры бизнеса рассказывают в качестве иллюстрации своих идей.

---

**Энди Гроув,**

*экс-СЕО компании Intel*

В редакционной статье в журнале *Fortune* Гроув рассказал, что он предпринял, когда узнал о том, что у него рак предстательной железы. Он пригласил дюжину докторов, выслушал их советы, проштудировал медицинскую литературу. Затем он свел воедино полученную информацию и выработал собственную стратегию борьбы с болезнью. Результат: Гроуву удалось победить болезнь, казавшуюся смертельной.

Основная идея этого рассказа, *вы можете управлять своей судьбой.*

**Экхард Пфейффер,**

*СЕО компании Compaq*

В возрасте 4 лет после окончания Второй мировой войны он вместе с матерью стал эмигрантом без каких-либо средств к существованию. Именно ощущение паники породило в ребенке стремление любыми путями добиться успеха. Он смог преодолеть трудности, это убедило его в том, что он может преодолеть любые препятствия и никогда не следует бояться риска.

Основная идея рассказа: *не бойтесь рисковать и смело идите навстречу изменениям.*

**Андрей Колесников,**

*герой статьи «Наш планктон для ихнего кита» (Приложение 2)*

Ну, лепил я их, лепил, а потом мне все это надоело, и я снял эти станции с серийного производства. Причем долго не мог отделаться от заказов: люди их по-прежнему хотят!.. Я сейчас скажу почему.. В один прекрасный день на меня ошеломляющее впечатление произвел переход любимого издания, еженедельника «Коммерсантъ»... на новый облик: от газеты к цветному журналу. Я и подумал: а почему бы мне тоже не затеять что-то принципиально новое в своей области? Я подумал: почему *Weekly* может перейти на другой уровень качества, а значит — и на другого покупателя, а я не могу? Ведь журнал стало приятно взять в руки. Понимаете? Я захотел, чтобы и станция стала такой же. И вот я два года тому назад решил плюнуть на все, что было раньше, и сделать самую лучшую станцию, которую я могу сделать.

Я решил сделать станцию, состоящую из лучшей в мире элементной базы, предоставляющую услуги не хуже, чем западные станции, но ориентированную на Россию и содержащую услуги, которые нужны именно здесь, — то есть лучшую станцию на нашем рынке. Я закрыл глаза и стал делать лучшую станцию, какую только мог. Сколько она будет стоить, меня не волновало. Я в гробу видал эту себестоимость, потому что люди на самом деле платят за качество! И когда обеспеченный человек видит качественный товар, видит то, что он хочет видеть, он не спрашивает, сколько это стоит. Ему это неважно. Это не просто переход на другую категорию покупателей. Это уважение к покупателю: *ты уважаешь покупателя не тогда, когда даешь ему дешево, а тогда, когда даешь ему качество.*

Основная идея рассказа: *думайте о будущем, о том, что кажется невозможным, даже в моменты коммерческого успеха.*

**Источник:** Первые два примера заимствованы из книги *Tichy N. M. (with Cohen E.) The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level.— N. Y. HarperBusiness, 1997, p. 276-277.*

---

## Упражнение 11. Напишите свою историю

*Помня о сформулированной выше вашей «передаваемой точке зрения», попробуйте составить рассказ о вашем личном опыте, который иллюстрировал бы один или несколько ее элементов*

---

Передаваемая точка зрения важна не сама по себе, она необходима для убеждения последователей. В этом смысле теория Тичи перекликается с подходом одного из классиков менеджмента Честера Барнарда, который предложил так называемую *теорию восприятия власти*. Ее суть заключается в том, что властные полномочия не порождаются высшим менеджментом, а делегируются вниз по иерархической лестнице и формируются на основе ее восприятия индивидуумом. Подчинение власти, а следовательно, и ее эффективность определяются тем, насколько индивидуум понимает мотивы носителя власти, насколько он способен выполнить соответствующие требования, в какой мере он считает распоряжения соответствующими высшим интересам организации, наконец, в какой степени указания соответствуют его индивидуальной системе ценностей. Учет идей Барнарда помогает лучше сформулировать передаваемую точку зрения и донести ее до последователей.

---

### Задание 3. Работа с Конкретной ситуацией к модулю.

*Основываясь на модели «двигателя лидерства», попытайтесь сформулировать рекомендации для Ольги Свенсон, которые помогли бы ей разрешить проблемы, описанные в начале кейса. Постарайтесь сформулировать возможно более конкретные рекомендации.*

*Согласитесь ли вы с утверждением, что одна из основных проблем Свенсон состоит в необходимости смены роли менеджера на роль лидера?*

---

## РАЗДЕЛ II. ПРАКТИЧЕСКИЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА

### УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 2. САМОСОЗНАНИЕ МЕНЕДЖЕРА

#### Учебные цели элемента:

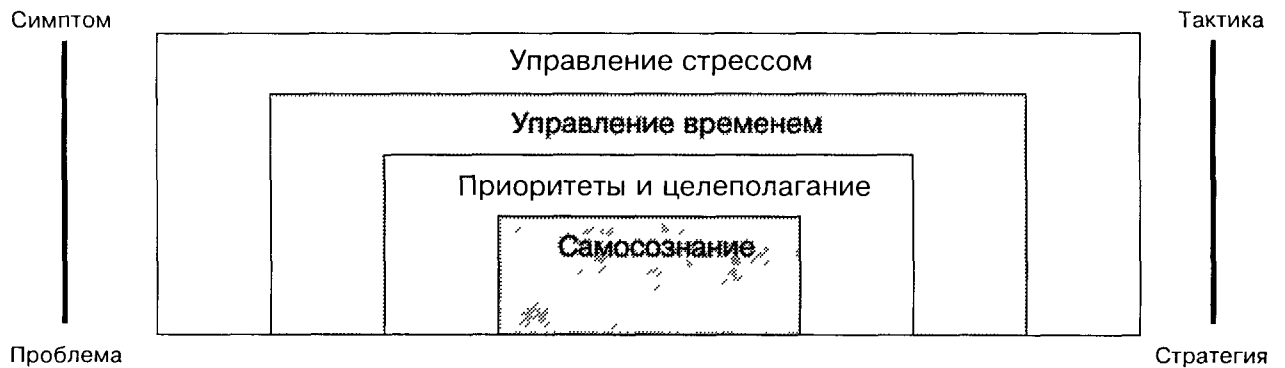
- *Дать представление* о системе ценностей личности менеджера.
- *Познакомить* с поведением менеджера в связи с ситуацией.
- *Научить* выбирать стиль поведения в организации.

Реальному менеджеру необходим весьма широкий спектр навыков, особенно если ему приходится играть роль руководителя функционального подразделения. Ниже пойдет речь лишь о тех из них, которые имеют относительно универсальный характер, т.е. нужны практически любому менеджеру. Кроме того, эти навыки крайне необходимы для сочетания видов деятельности менеджера и лидера, о котором говорилось в предыдущем элементе.

Структура практических навыков профессионального менеджера в целом очень напоминает структуру целей деловой организации. Успех организации во многом определяется тем, насколько точно (с учетом возможностей и ограничений) сформулированы ее миссия и стратегические цели.

Менеджер-профессионал также начинается с высокого уровня самосознания, при котором он понимает свои возможности и ограничения. На рис. 2.1 показана структура «внутренних» навыков менеджера, которые напрямую не относятся к его функциональной деятельности, но они необходимы всем без исключения людям, занимающимся управленческой деятельностью и направлены на организацию индивидуальной работы.

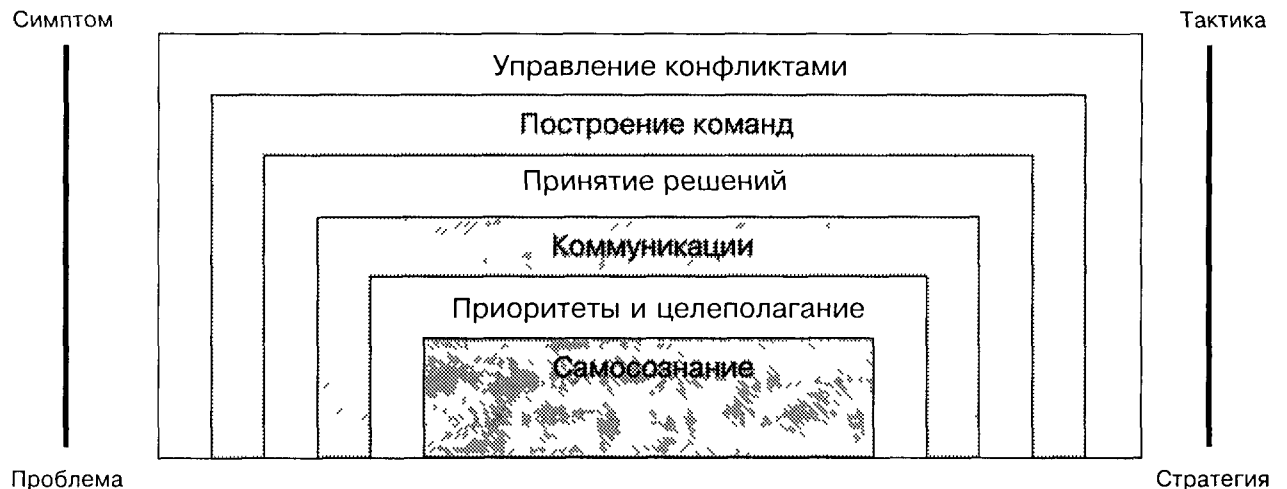
Ядром этой структуры является самосознание, т.е. представление человека о самом себе. Оболочку самосознания составляют приоритеты личности и система ее целеполагания. Цели и приоритеты, в свою очередь, задают схему управления временем и влияют на управление стрессами.



**Рис. 2.1.** Структура "внутренних" навыков менеджера

Полезно помнить, что самосознание человека, его приоритеты и система целеполагания задают стратегию профессионального поведения, в то время как такие навыки, как управление временем или стрессами, можно скорее отнести к тактике.

На рис. 2.2 показана структура «внешних» навыков менеджера, т.е. тех, которые требуют взаимодействия с другими людьми. Понятно, что деление навыков на «внутренние» и «внешние» условно, однако оно полезно, поскольку позволяет понять, какие из них человек может освоить самостоятельно, а какие требуют отработки в группе.



**Рис. 2.2.** Структура "внешних" навыков менеджера

### Упражнение 12.

Прочитайте статью «Менеджмент роста» из Приложения 4 и ответьте на следующие вопросы.

1. Какие «внутренние» навыки менеджера помогли руководителям описанных в статье петербургских предприятий преодолеть кризис?

2. Что можно сказать об освоении этими руководителями «внешних» навыков менеджера?

Постарайтесь запомнить «рекомендации» авторов статьи и, читая следующие подразделы настоящего элемента, попробуйте интерпретировать их в рамках предлагаемых концепций и схем.

#### **Что надо делать, чтобы не стать успешным директором**

- Игнорировать простые вещи: не наводить элементарный порядок на предприятии, не заботиться о дисциплине, запустить финансы.
- Не слишком беспокоиться о качестве своей продукции, не заниматься продвижением своей торговой марки.
- Презирать торговлю и «торгашей», держать в загоне свою службу сбыта,

комплектуя ее теми, кого не удалось использовать на более ответственных участках.

- Не пытаться освоить финансовое планирование, не составлять бюджеты своего предприятия.
- Активно заниматься совершенствованием организационной структуры управления, самозабвенно рисовать квадратики, увлечься «холдингазацией» своего бизнеса.
- Всеми силами пытаться сохранить персонал, даже ненужный — лишь бы никого не увольнять, позволять людям уходить самим и таким образом лишиться лучших.
- Думать, что главное — это найти где-то на стороне капитал, полагать, что, не вложив самим в дело, — деньги ли, собственные усилия, — можно тем не менее привлечь инвестиции.

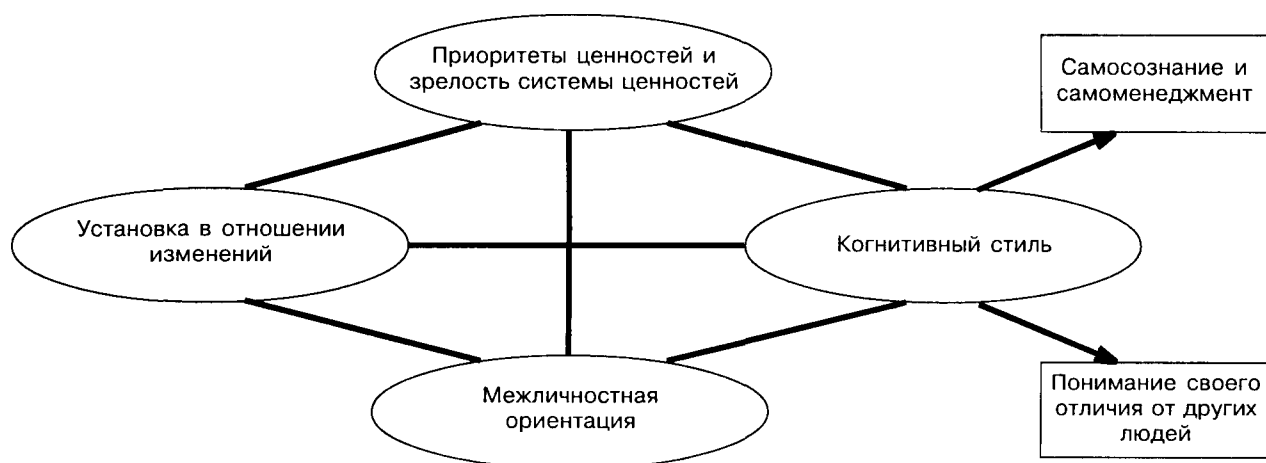


Личность человека — сложнейшая система и в рамках данного пособия не представляется возможным описать все ее аспекты. Здесь придется ограничиться лишь важнейшими характеристиками, имеющими непосредственное отношение к деятельности менеджера (рис. 2.3).

**См.: [17]** Важнейшим отличием одного человека от другого, даже если они находятся на одном уровне управления и обладают примерно одинаковым опытом и образованием, являются их приоритеты и зрелость системы ценностей. Например, многие конфликты, о которых будет идти речь ниже, связаны с различиями в системах ценностей; эти же различия определяют отношение людей к командным формам организации работы и к лидерству.

Второй параметр, по которому в профессиональной деятельности люди отличаются друг от друга, — это отношение к изменениям. Психологи используют такую характеристику личности, как пластичность, которая определяет способность человека адекватным образом адаптироваться, т.е. изменяться, в ответ на значимые изменения внешних и внутренних факторов. Пластичность личности влияет на восприятие

человеком изменения и его реакции на эти изменения. Люди, у которых пластичность низкая, часто оказывают сильное сопротивление организационным изменениям, даже в том случае, если эти изменения направлены, например, на повышение качества трудовой жизни этих людей.



**Рис. 2.3.** Схема ключевых элементов самосознания личности

Третий элемент самосознания — межличностная ориентация. Согласно теории

межличностной ориентации У. Шютца, при установлении взаимоотношений между людьми у человека развиваются три основные потребности: потребность во включенности, потребность в контроле и потребность в привязанности. Соотношение этих потребностей определяет взаимодействие человека с другими людьми.

Четвертый элемент, требующий осознания, — это когнитивный стиль, т.е. способ сбора и обработки информации. В типологии личности Майерс-Бриггс (см. раздел 3.3) выделяются два основных типа восприятия информации: сенсорный и интуитивный, а также два типа ее анализа и принятия решений: аналитический и нормативный. Если человек относится к сенсорному типу, то он воспринимает информацию через факты и совокупность своих ощущений, если к интуитивному, — то восприятие осуществляется через идеи и образы. Это не означает, что люди сенсорного типа не могут оценить общие идеи, а интуитивисты не в состоянии понять значение какого-либо факта — просто каждому из них удобнее воспринимать информацию в определенной форме и последовательности. Люди аналитического типа обрабатывают информацию и принимают решения, основываясь на логике, а люди нормативного типа — на моральных нормах и принципах.

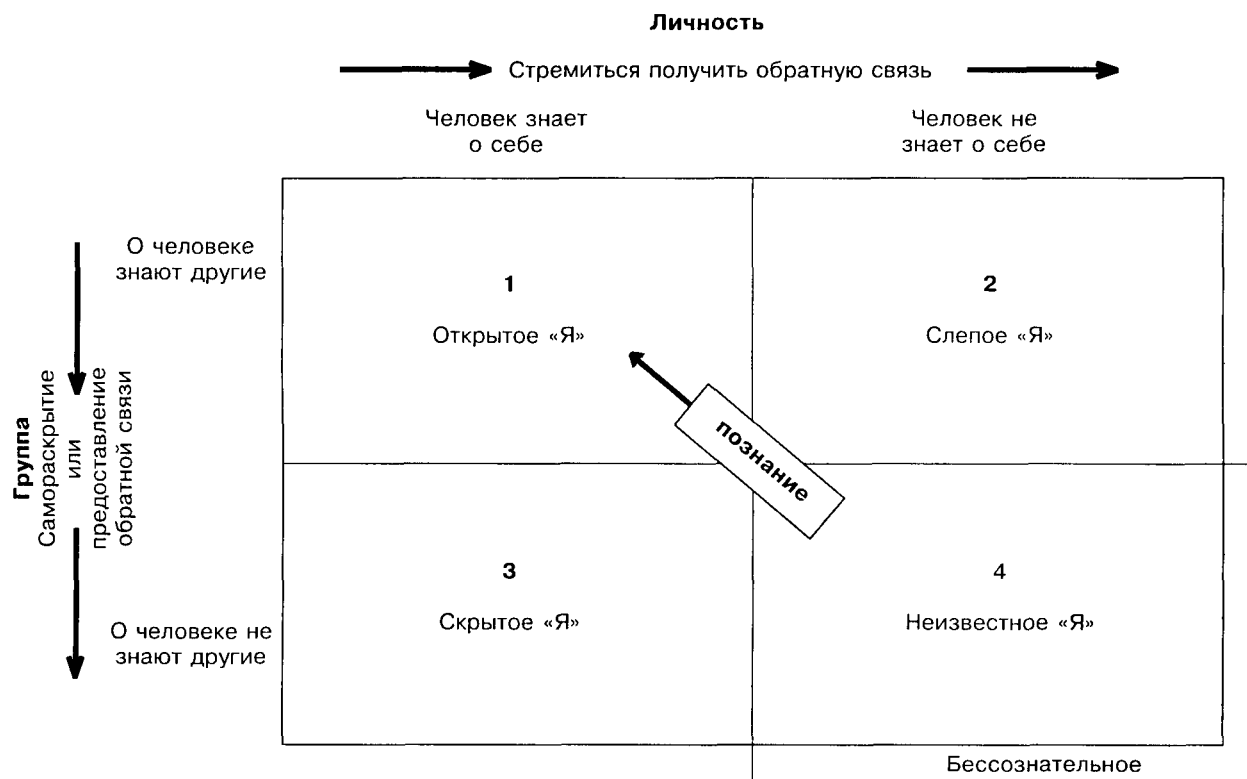
Знание перечисленных элементов, характеризующих личность человека, позволяет ему лучше управлять собой или, иными словами, осуществлять самоменеджмент. Одновременно самосознание помогает человеку лучше понять, в чем и в какой степени он отличается от других людей, и в рамках управленческой деятельности использовать эти различия на пользу дела.

### **2.1. «Окно Джохари» как средство самопознания**

Даже те, кто задумывается о собственной личности, часто затрудняются структурировать представления о себе, т.е. сформулировать свое понимание собственной личности в упорядоченной и легко обозримой форме. Интересным способом решения этой проблемы является так называемое «окно Джохари».

«Окно» представляет собой символическое изображение личности человека. Оно разделено на четыре зоны. Зона 1 (Открытое «Я») представляет ту часть личности человека, которая известна как самому человеку, так и окружающим. Зона 2 (Слепое «Я») соответствует той части личности, о которой знают окружающие, однако о ней не знает сам человек. Зона 3 (Скрытое «Я») — это часть личности, известная самому человеку, но неизвестная окружающим. Наконец, зона 4 (Неизвестное «Я») — это то, что неизвестно о личности ни самому человеку, ни окружающим (рис. 2.4; *Лит. 16*).

При взаимодействии человека с окружающей средой обычно зоны 1-2-3 увеличиваются за счет зоны 4. При развитой привычке к самоанализу человек может эффективно использовать «неизвестное «Я»» для развития своего психологического репертуара, освоения новых знаний и навыков, расширения своей «зоны комфорта». Понятие «зона комфорта» используется для описания ситуаций, в которых человек чувствует себя привычно и комфортно. Расширить эту зону можно за счет выявления неизвестных личности способностей, что и способствует личностному росту.

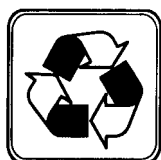


**Рис. 2.4. "Окно Джохари"**

Эффективность концепции «окна Джохари» можно наглядно проиллюстрировать с помощью многих художественных произведений.

Завоевавший признание фильм «Вор» можно использовать для упражнения в применении «окна Джохари».

Американский кинофильм «Герой», в котором главную роль играет Дасти́н Хофман, позволяет «приоткрыть» практически все зоны «окна Джохари» применительно к герою фильма. Он — мелкий воришка, способный обокрасть даже своего адвоката, оказывается способным на настоящие подвиги, причем вопреки им же декларируемой «философии» жизни — «все люди -враги»...



**\*См. также Учебный элемент № 5**

Самопознание особенно эффективно при взаимодействии личности и группы, которая предоставляет личности обратную связь, позволяющую расширить зону 1 за счет зон 2 и 4. С другой стороны, самораскрытие, важное, например, при построении команды\*, обеспечивает расширение зон 1 и 2.

### Упражнение 13.

#### Использование «окна Джохари» для самопознания

*Расширение «Открытого «Я»» может эффективно осуществляться за счет обратной связи при взаимодействии с другими людьми. Человек должен научиться получать эту обратную связь и использовать ее для самоанализа. Ответьте на следующие вопросы.*

1. По каким признакам вы определяете реакцию других людей на ваше поведение?
2. Как вы реагируете, если в реакции на ваше поведение другого человека вы замечаете нечто для вас странное или неожиданное?
3. Как часто вы открыто просите оценить свое поведение или деятельность?
4. Насколько вы терпимы к критике?

*Откровенно ответив самим себе на эти вопросы, вы можете составить*

*представление о том, над чем вам следует поработать, чтобы эффективнее использовать обратную связь, идущую от других, для самоанализа.*

Осознание своего «я» помогает избегать многих неприятностей и стрессовых ситуаций. Например, понимание того, что вы — человек ленивый (что связано со множеством потенциальных неудобств), но увлекающийся, дает возможность «замаскировать» недостаток трудолюбия: вы просто должны стараться избегать неинтересных для вас дел. Можно привести много подобных примеров.

## **2.2. Система ценностей личности**

Ценностная ориентация личности определяет практически все ее действия, в том числе профессиональное поведение. Однако далеко не все задумываются о собственных ценностях. Зачастую это приводит к тому, что человек не понимает самого себя или испытывает фрустрацию, которой не находит объяснения.

Ценности личности можно разделить на абсолютные и операционные. Абсолютные ценности определяют устремления личности, в частности те цели, которые человек ставит в жизни и к которым он в конечном счете стремится. Операциональные ценности регулируют способ достижения целей. В табл. 2.1 приведен перечень возможных ценностей личности, однако следует предупредить, что он не является исчерпывающим.

Среди ценностей личности устанавливается определенная иерархия. Например, честность входит в набор ценностей многих людей, однако место, которое она занимает в общем списке, может быть разным. Некоторые ставят ее на первое место и считают недопустимым отклонением от абсолютной честности. Другие, у которых приоритетными являются другие ценности, например достижение успеха, иногда могут поступиться строгими правилами и соврать «для пользы дела»; при этом, однако, их трудно назвать нечестными людьми.

Таблица 2.1.

### **Ценности личности**

Абсолютные ценности	Операционные ценности
<ul style="list-style-type: none"><li>• Комфортная жизнь</li><li>• Интересная жизнь</li><li>• Ощущение достижения</li><li>• Мир во всем мире</li><li>• Стремление к красоте</li><li>• Равенство</li><li>• Безопасность семьи</li><li>• Свобода</li><li>• Счастье</li><li>• Внутренняя гармония</li><li>• Любовь</li><li>• Уверенность в завтрашнем дне</li><li>• Удовольствие</li><li>• Спасение души</li><li>• Самоуважение</li><li>• Социальное признание</li><li>• Настоящая дружба</li><li>• Мудрость</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Амбициозность</li><li>• Широта мышления</li><li>• Развитие способностей</li><li>• Легкий нрав</li><li>• Любовь к чистоте</li><li>• Мужество</li><li>• Склонность к поощрению</li><li>• Стремление прийти на помощь</li><li>• Честность</li><li>• Воображение</li><li>• Независимость</li><li>• Интеллект</li><li>• Логичность мышления</li><li>• Способность любить</li><li>• Покорность</li><li>• Вежливость</li><li>• Ответственность</li><li>• Самоконтроль</li></ul>



Система ценностей личности неизбежно несет на себе отпечаток ценностей, разделяемых большинством представителей той или иной национальной культуры. Приоритеты ценностей — это то, что во многом отличает одну национальную культуру от другой. В табл. 2.2 для сравнения показаны системы ценностей трех культур: американской японской и арабской.

Осознание собственных ценностей помогает человеку избегать внутриличностных конфликтов, поскольку он осознанно обходит ситуации, в которых его ценности могут оказаться в противоречии друг с другом. Отдать себе отчет чем мы руководствуемся в своем поведении или при принятии решений, не так-то просто, но именно размышления на эту тему позволяют расширить зоны 1 и 2 «окне Джохари» за счет зон 3 и 4.

Таблица 2.2.

**Системы ценностей американской, японской и арабской культур**

Американская	Японская	Арабская
1. Свобода	1. Принадлежность	1. Безопасность семьи
2. Независимость	2. Групповая гармония	2. Гармония в семье
3. Уверенность в себе	3. Коллективизм	3. Следование родительским наставлениям
4. Равенство	4. Возраст/старшинство	4. Возраст
5. Индивидуализм	5. Групповой консенсус	5. Авторитет
6. Конкуренция	6. Сотрудничество	6. Компромисс
7. Эффективность	7. Качество	7. Преданность
8. Время	8. Терпение	8. Исключительное терпение
9. Прямота	9. Опосредованность отношений	9. Опосредованность отношений
10. Открытость	10. Посредничество	10. Гостеприимство
11. Агрессивность	11. Межличностные отношения	11. Дружба
12. Неформальность отношений	12. Иерархия	12. Формализм/восхищение
13. Ориентация на будущее	13. Преимственность	13. Прошлое и настоящее
14. Готовность к риску	14. Консервативность	14. Религиозная вера
15. Креативность	15. Информация	15. Традиция
16. Личные достижения	16. Групповые достижения	16. Социальное признание
17. Победа	17. Успех	17. Репутация
18. Деньги	18. Взаимоотношения	18. Дружба
19. Материальная собственность	19. Гармония с природой	19. Принадлежность
20. Приватность	20. Связи	20. Семейные связи

**Источник:** Приведено по книге *Elashmawi F. Harris P. R. Multicultural Management. New Skills for Global Success. — Houston, etc.: Gulf, 1993, p. 63.*

Выявление системы личных ценностей — непростое дело. Для этого полезно проследить за важнейшими событиями жизни и попытаться определить, чем вы руководствовались в ее критические моменты. Вот пример из жизни выдающегося теоретика менеджмента Питера Дракера.

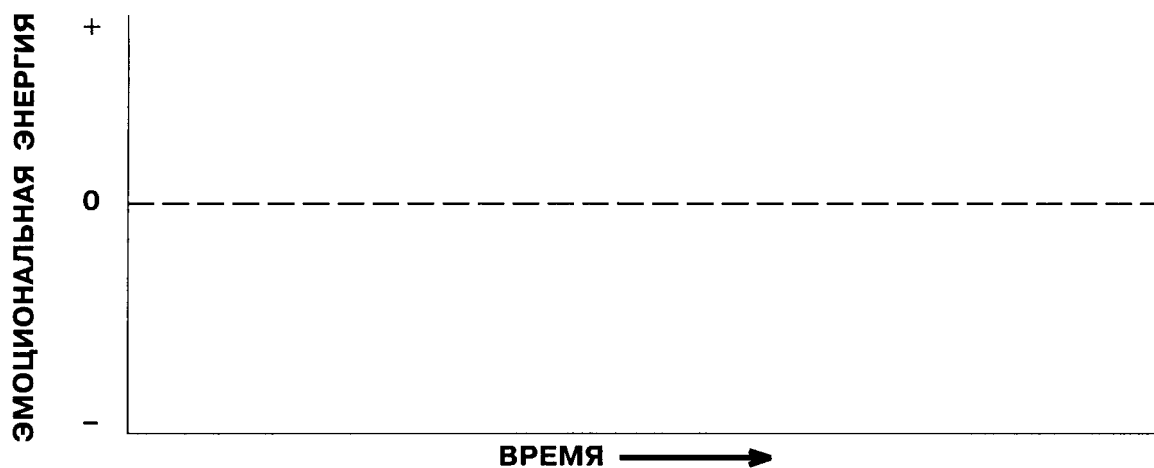
Много лет назад мне тоже пришлось делать выбор между моей системой ценностей и тем, чем я с успехом занимался. В середине 30-х годов я весьма успешно работал в Лондоне в инвести-

ционном банке; эта работа явно соответствовала моим сильным сторонам. Тем не менее, я не ощущал, что приношу реальную пользу, работая управляющим активами. Я понял, что больше всего ценю людей, и я не видел смысла становиться самым богатым человеком на кладбище. У меня не было денег и предложений работы. Несмотря на продолжавшуюся Депрессию, я ушел из банка — и правильно сделал. Другими словами, ценности являются и должны быть конечной проверкой [выбора жизненного пути].

**Источник:** *Drucker P.F. Managing Oneself/Harvard Business Review, 1999, vol. 77, № 2, pp. 65-66.*

#### **Упражнение 14. События жизни и ценности личности**

*Пометьте на графике эмоциональных подъемов и спадов вашей жизни наиболее знаменательные события. Это могут быть события как личной, так и профессиональной жизни.*



*Затем постарайтесь объяснить сами себе, чем вы руководствовались, преодолевая эмоциональные спады и жизненные кризисы, а также благодаря чему вы добивались успехов в жизни. Таким образом вы сможете составить приблизительный перечень ценностей вашей личности.*

*Если вы можете привлечь к выполнению этого упражнения партнера, то попросите его сделать то же самое, а затем обменяйтесь вашими наблюдениями.*

Еще одним полезным способом анализа системы ценностей личности является осознание того, какими правилами вы руководствуетесь при принятии индивидуальных решений, особенно если речь идет о трудных решениях. Ниже приведены возможные «правила отбора» решений, полезные для такого анализа.

- Проверка «первой полосой»: как вы будете чувствовать себя, если сообщение о вашем решении появится на первых полосах газет?
- «Золотое правило»: хотели бы вы, чтобы с вами поступили так же?
- Не затронуты ли достоинство и свобода других людей?
- Проверка на равноправие: не получают ли вследствие вашего решения преимущества люди, которые этого не заслужили?
- Тест на личную заинтересованность: не сказалась ли на принятом решении возможность получения личной выгоды?
- Проверка совместимости с личной системой ценностей: соответствует ли принятое решение вашим жизненным принципам?
- Справедливость процедуры принятия решений.
- Материальная выгода с точки зрения других людей: как соотносятся преимущества, получаемые вследствие решения одной группой людей, с негативными последствиями, испытываемыми другой группой?
- Спокойный сон: будете ли вы спать спокойно, если о вашем решении узнает кто-нибудь еще?

---

Конкуренция в бизнесе — процесс совершенно естественный. Однако методы ведения конкурентной борьбы бывают разные. Возможна враждебная конкуренция, а

возможна и конкуренция... на основе сотрудничества. Выбор конкретной формы определяется многими факторами и среди них — нормы и ценности руководителя.

Автору в течение полутора лет пришлось возглавлять американскую компанию *AGP*, занимавшуюся распространением воздушной кукурузы (попкорна) в России. Один из эпизодов этой работы отражает идею этичных взаимоотношений с конкурентами. В 1991 г. попкорн только начал появляться в России, поэтому конкурентов на рынке Москвы было немного. Однако *AGP* была небольшой компанией, в то время как ее основным конкурентом выступала одна из крупнейших в пищевой отрасли корпораций США. Тем не менее, я считал, что необходимо познакомиться с конкурентами и посетил их офис. Весной 1992 г. в офисе *AGP* раздался звонок от конкурентов. Руководитель московского представительства задал мне неожиданный вопрос: есть ли у нас запасы соли для производства попкорна? Дело в том, что для приготовления попкорна используется чрезвычайно мелкая соль (примерно в 15 раз мельче «Экстры»), а без нее получающийся продукт совершенно безвкусный и непригодный для продажи. К тому времени мы уже наладили производство такой соли в России, и у нас был весьма внушительный запас. Поэтому мы могли продать часть намолотой соли. Однако я решил построить договоренность с конкурентом на иной основе.

Вместо того, чтобы торговаться о цене, я спросил собеседника, есть ли у него запасы зерна. Он ответил, что зерна-то у него как раз огромный запас, а вот соли нет совсем. Тогда я предложил следующую схему сделки: мы передаем ему нужное количество соли без оплаты при условии, что в сентябре в случае необходимости он нам передаст нужное количество зерна, после чего и будут сделаны взаимные зачеты (по себестоимости соли и зерна). Дело в том, что в том году *AGP* начала производство зерна нужного гибрида в Краснодарском крае и не хотела больше заказывать зерно в США. Однако мы не могли точно рассчитать время первых поставок нашего зерна и рисковали оказаться... с солью, но без кукурузы. Поэтому звонок и просьба конкурента были как нельзя кстати. Мое предложение было с энтузиазмом принято и реализовано. В сентябре мы действительно получили зерно от конкурентов. Невраждебные отношения с конкурентом позволили решить весьма серьезную проблему бизнеса.

---

### 2.3. Отношение к изменениям

Вряд ли кто-либо из читателей будет отрицать, что предсказания Элвина Тоффлера, сделанные два десятилетия назад, практически полностью сбываются.

---

Практически во всем мире в наши дни поднимается мощная волна изменений, порождающая новую, зачастую странную окружающую среду, в которой людям приходится работать, играть, жениться, воспитывать детей или уходить на пенсию. В таком запутанном контексте деловым людям приходится плыть против весьма причудливых экономических течений; политикам — наблюдать взлеты и падения их рейтингов; университеты, больницы и другие социальные институты вынуждены бороться с инфляцией. Системы ценностей изменяются и даже терпят крушение, а институты семьи, церкви и государства раскачивает, как в хороший шторм.

*Э. Тоффлер. Третья волна (1980)*

**Источник:** *Toffler A. The Third Wave. — New York: William Morrow, 1980.*

---

Людам, живущим в конце XX в. в России, эти слова особенно близки. Проблема реакции на изменения в нашей стране стоит особенно остро, поскольку на протяжении многих десятилетий в стране царила социальная стабильность, рассматривавшаяся с идеологической точки зрения как высшее достижение. Многие люди просто не умеют жить в быстро меняющемся мире.

Стратегия поведения личности во многом зависит от ее отношения к изменениям. Это отношение можно разделить на две компоненты. Первая — это *терпимость к неопределенности*. Исследования показывают, что люди, обладающие повышенной терпимостью к неопределенности, склонны к решению более сложных и менее структурированных задач. В 1962 г. американский исследователь С. Баднер выделил в отношении к неопределенности три составляющие: восприятие новизны, восприятие

сложности и терпимость по отношению к трудностям (к невозможности найти решение). Для оценки этого параметра личности он разработал специальный вопросник.

## Анкета С. Баднера

---

### Терпимость по отношению к неопределенности

Пожалуйста, отметьте, в какой степени вы согласны с приведенными ниже утверждениями. Напротив утверждений в соответствии с оценочной шкалой поставьте цифру, отражающую ваше отношение к данному пункту. Ключ к тесту приведен в Приложении 1 (А).

#### Оценочная шкала

- 7 — совершенно согласен
- 6 — почти согласен
- 5 — до некоторой степени согласен
- 4 — не могу решить
- 3 — в какой-то степени не согласен
- 2 — почти не согласен
- 1 — совершенно не согласен

- \_\_\_ 1. Эксперт, который не дает точного ответа, вероятно, не слишком много знает.
- \_\_\_ 2. Я бы хотел некоторое время пожить за рубежом.
- \_\_\_ 3. В действительности не существует проблем, которые нельзя разрешить.
- \_\_\_ 4. Люди, которые загоняют себя в жесткие рамки, возможно, многое теряют в жизни.
- \_\_\_ 5. Хорошая работа — это та, относительно которой всегда ясно, что и как нужно делать.
  
- \_\_\_ 6. Интереснее взяться за решение сложной проблемы, чем решить простую.
- \_\_\_ 7. В конце концов, можно достичь большего, решая небольшие и простые проблемы, а не берясь за большие и сложные.
- \_\_\_ 8. Часто наиболее интересные люди — это те, кто не боится отличаться от других и быть оригинальными.
- \_\_\_ 9. Привычное всегда предпочтительнее неизвестного.
- \_\_\_ 10. Люди, которые настаивают на конкретном ответе «да» или «нет», просто не знают, сколь сложен мир.
- \_\_\_ 11. Человек, ведущий спокойную, размеренную жизнь, в которой редко происходят неожиданные события, должен быть благодарен судьбе.
- \_\_\_ 12. Многие из наших важных решений основаны на недостаточной информации.
- \_\_\_ 13. Мне больше нравятся вечеринки, где я знаю большинство людей, чем те, где все или большинство людей мне совершенно незнакомы.
- \_\_\_ 14. Учителя и руководители, которые дают нечеткие задания, таким образом предоставляют человеку шанс проявить инициативу и привнести новизну.
- \_\_\_ 15. Чем скорее мы найдем сходные ценности и идеалы, тем лучше.
- \_\_\_ 16. Хороший учитель — это учитель, который заставляет вас задуматься о том, как вы смотрите на вещи.

**Источник:** Анкета заимствована из книги *Whetten D.A., Cameron K.S. Developing Management Skills, 3<sup>rd</sup> ed. - New York: HarperCollins, 1995, pp. 52-53.*

---

Исследования терпимости россиян по отношению к неопределенности показывают, что мы очень терпимы. Знаменитое русское «авось» — замечательная иллюстрация этой терпимости.

Вторая компонента отношения к изменениям — это *локус (средоточие) контроля*. Психологи делят людей на обладающих *внутренним локусом* контроля, т.е. тех, кто считает, что большая часть происходящих с ними событий зависит от них самих, и людей с *внешним локусом* контроля, которые ответственность за происходящее с ними возлагают на обстоятельства и внешнюю среду. Очевидно, что люди с различным локусом контроля в критических ситуациях ведут себя по-разному — именно об этом идет речь в известной сказке о двух лягушках, попавших в кувшин с молоком: лягушка с внешним локусом контроля сразу сдалась и утонула, а лягушка с внутренним локусом

контроля билась за жизнь до тех пор, пока не взбила из молока масло и не выпрыгнула из кувшина. Мы часто преувеличиваем влияние внешней среды и недооцениваем собственные возможности, поэтому полезно получить представление о том, какова наша собственная ориентация в отношении контроля. Для ее определения рекомендуется ответить на вопросы приводимой ниже анкеты.

---

## **Анкета**

### **Контролируем ли мы происходящее с нами?**

*Этот вопросник оценивает ваше мнение по определенным проблемам. Каждый пункт состоит из пары альтернативных утверждений, отмеченных «а» и «б». Даже если вы в определенной степени согласны с обоими альтернативными утверждениями, выберите одно, с которым вы согласны в большей степени. Если вы не согласны ни с одним из утверждений, отметьте то, с которым вы не согласны в меньшей степени. Поскольку это оценка взглядов, здесь не может быть правильных и неправильных ответов. Когда вы закончите работу с анкетой, обратитесь к ключу в Приложении 1, чтобы узнать, как записать результаты в таблицу и проанализировать их.*

*Этот вопросник очень похож на оригинальный вопросник о локусе контроля, разработанный Джулиан Роттер, хотя и не совпадает с ним полностью. Данные для сравнения получены при исследовании с использованием шкалы Роттер, а не предлагаемого вопросника. Однако оба вопросника основаны на одной и той же концепции, одинаковы по объему и получаемые с их помощью результаты в среднем одинаковы.*

- \_\_\_ 1. а. Лидерами рождаются, а не становятся.  
б. Лидерами становятся, а не рождаются.
- \_\_\_ 2. а. Люди часто достигают успеха, потому что они оказываются в нужном месте в нужное время.  
б. Успех прежде всего зависит от упорного труда и умений.
- \_\_\_ 3. а. Когда что-то в моей жизни идет не так, обычно это происходит из-за того, что я наделал ошибок.  
б. Неудачи в моей жизни возникают вне зависимости от того, что делаю я.
- \_\_\_ 4. а. Идет война или нет, зависит от действий конкретных государственных лидеров.  
б. В мире неизбежно возникают и продолжаются войны.
- \_\_\_ 5. а. Хорошие дети обычно бывают у хороших родителей.  
б. Некоторые дети становятся плохими вне зависимости от того, как ведут себя их родители.
- \_\_\_ 6. а. Мой будущий успех зависит главным образом от обстоятельств, которые находятся вне моего контроля.  
б. Я сам хозяин своей судьбы.
- \_\_\_ 7. а. Некоторых людей история считает выдающимися лидерами главным образом потому, что обстоятельства сделали их заметными и принесли им успех.  
б. Выдающиеся лидеры—это люди, которые принимали решения и действовали так, что добивались существенных результатов.
- \_\_\_ 8. а. Если детей не наказывать, они обязательно вырастут безответственными.  
б. Никогда нельзя шлепать детей.
- \_\_\_ 9. а. Часто я чувствую, что слабо могу повлиять на то, как пойдет моя жизнь.  
б. Неразумно верить, что судьба или удача играют решающую роль в том, как пойдет ваша жизнь.
- \_\_\_ 10. а. Некоторые клиенты никогда не будут удовлетворены, что бы вы не делали.  
б. Вы можете удовлетворить клиентов, если дадите им то, чего они хотят, и именно тогда, когда им это необходимо.
- \_\_\_ 11. а. Каждый может получать в школе хорошие оценки, если будет достаточно

*усердно заниматься.*

*б. Некоторые люди никогда не станут выдающимися учениками, как бы они не старались.*

\_\_\_ 12. *а. Хорошими браки бывают тогда, когда оба супруга постоянно заботятся об отношениях между ними.*

*б. Некоторые браки могут распасться, потому что супруги просто несовместимы.*

\_\_\_ 13. *а. Я убежден, что могу улучшить свои управленческие навыки с помощью обучения и практики.*

*б. Это пустая трата времени—пытаться улучшить свои управленческие навыки, обучаясь в классе.*

\_\_\_ 14. *а. В бизнес-школах следует читать больше курсов, посвященных основным управленческим навыкам.*

*б. Следует меньше рассчитывать на получение навыков в бизнес-школах.*

\_\_\_ 15. *а. Когда вы думаете о том, что хорошего произошло в вашей жизни, вы понимаете, что это объясняется тем, что вы приложили к чему-то определенные усилия.*

*б. Все плохое, что произошло с вами, было в основном результатом обстоятельств, которые находились вне вашего контроля.*

\_\_\_ 16. *а. Большинство экзаменов, которые вы сдавали в школе, были не связаны с тем, что вы изучали, поэтому напряженная учеба не помогала.*

*б. Когда вы очень хорошо готовились к экзаменам в школе, это обычно давало хорошие результаты.*

\_\_\_ 17. *а. Иногда на вас действуют астрологические прогнозы.*

*б. Неважно, как располагаются звезды, вы сами можете управлять своей судьбой.*

\_\_\_ 18. *а. Государство — слишком большое и бюрократическое, чтобы кто-либо мог влиять на то, что происходит.*

*б. Отдельные личности могут оказывать реальное влияние на политику, если они будут высказываться и поступать так, что их желания станут известны.*

\_\_\_ 19. *а. Люди ищут ответственности в работе.*

*б. Люди стараются выйти из положения, делая как можно меньше.*

\_\_\_ 20. *а. Оказывается, что наиболее популярные люди имеют особую врожденную харизму, которая привлекает к ним людей.*

*б. Люди становятся популярными вследствие того, как они себя ведут.*

\_\_\_ 21. *а. В вашей жизни постоянно происходят события, на которые вы не можете повлиять.*

*б. Вы в основном чувствуете себя ответственным за то, что делаете.*

\_\_\_ 22. *а. Менеджеры, которые повышают свою компетентность, достигнут большего, чем те, которые этого не делают.*

*б. Успех в управлении очень мало зависит от компетентности каждого отдельного менеджера.*

\_\_\_ 23. *а. Команды, которые выигрывают чемпионаты в большинстве видов спорта, — это обычно команды, которым в конечном итоге просто больше везет.*

*б. Все-таки чаще чемпионаты выигрывают те команды, в которых играют более талантливые игроки и которые лучше подготовлены.*

\_\_\_ 24. *а. Командная работа в бизнесе — необходимое условие успеха.*

*б. В усилиях отдельных людей — основная надежда на успех.*

\_\_\_ 25. *а. Что бы вы ни делали, некоторые работники просто ленивы и не мотивированы усердно работать.*

б. Если вы опытный менеджер, то можете мотивировать практически любого работника к более эффективной деятельности.

26. а. В конце концов, люди могут увеличить экономическую мощь страны своими разумными действиями.

б. Экономическое здоровье страны в значительной степени находится вне контроля отдельных людей.

27. а. Я очень убедителен, когда знаю, что прав.

б. Я могу убедить большинство людей, даже когда не уверен, что я прав.

28. а. Я предпочитаю планировать все заранее и выработать шаги для достижения поставленных перед собой целей.

б. Я редко что-либо планирую заранее, поскольку все и так обычно заканчивается нормально.

29. а. Некоторые события невозможно избежать.

б. Мы можем изменить в нашей жизни все, опираясь на усердный труд, упорство и умения.

**Источник:** Анкета заимствована из книги Whetten D.A., Cameron K.S. *Developing Management Skills, 3<sup>rd</sup> ed.* — New York: HarperCollins, 1995, pp. 50-52.

Представление о внешнем и внутреннем локусе контроля позволяет понять, почему судьбы организаций сравнимых размеров, работающих на одном и том же отраслевом рынке, могут существенно различаться. Россия дает тому множество примеров.

#### **Задание 4. Работа с Конкретной ситуацией к модулю.**

На основе материала статей «Наши планктон для ихнего кита» (Приложение 2) и «Менеджмент роста» (Приложение 4) определите особенности поведения менеджеров, поведение которых характеризуется внутренним локусом контроля. Сравните их с формами поведения руководителей известных вам компаний. Усматриваете ли вы здесь сходство и различие?

### **2.4. Межличностная ориентация**

Межличностная ориентация особенно важна для менеджера, поскольку значительная часть его профессиональной деятельности состоит в общении с другими людьми.

Социальные психологи выяснили, что в каждом человеке сосуществует стремление к взаимодействию с другими людьми и желание остаться наедине с собой. Первое стремление приводит к желанию быть включенным в определенную группу людей (профессиональную, социальную, группу по интересам), а второе — к желанию контролировать то, с кем человек общается.

Второй аспект взаимоотношений — уровень контроля за тем, в какой степени человек в состоянии оказывать влияние на других людей или использовать по отношению к ним властные полномочия. Некоторые люди предпочитают осуществлять этот контроль сами, другим больше нравится, чтобы их контролировали.

Наконец, люди различаются и в желании устанавливать близкие отношения с другими людьми. (Здесь речь идет не только о физической близости или романтических отношениях, но и дружеских связях, открытых и простых отношениях.) Часть людей в большей степени берет инициативу в установлении отношений на себя, а часть предпочитает, чтобы эту инициативу проявили другие.

Описанные фундаментальные ориентации в межличностных отношениях (*Fundamental Interpersonal Relations Orientation— Behavior: FIRO-B*) сведены воедино в табл.2.3.

Таблица 2.3.

#### **Фундаментальные ориентации в межличностных отношениях (FIRO-B)**

	ВКЛЮЧЕННОСТЬ	КОНТРОЛЬ	ПРИВЯЗАННОСТЬ
<b>По отношению к другим</b>	Я присоединяюсь к другим и включаю в свой круг общения других людей	Я беру на себя ответственность и влияю на других	Я сближаюсь с другими людьми и устанавливаю с ними тесные отношения
<b>Желаемые от других</b>	Я хочу, чтобы другие люди включали меня в свой круг общения	Я хочу, чтобы другие направляли меня или указывали мне путь	Я хочу, чтобы люди сближались со мной

**Источник:** Schutz W. *FIRO — A three dimensional theory of interpersonal behavior*. Mill Valley. CA: Will Schutz Associates, 1989.

Для определения вашей собственной ориентации в межличностных отношениях воспользуйтесь приведенной ниже анкетой.

## Анкета

### Базовая ориентация при межличностном общении

Какой ответ для каждого из приведенных ниже утверждений вам ближе всего. Запишите номер ответа слева. Ключ к анкете можно найти в Приложении 1 (В).

#### Оценочная шкала

- 1 обычно
- 2 часто
- 3 иногда
- 4 изредка
- 5 редко
- 6 никогда

- \_\_\_ 1. Я стараюсь быть среди людей.
- \_\_\_ 2. Я предоставляю другим решать, что делать.
- \_\_\_ 3. Я присоединяюсь к социальным группам.
- \_\_\_ 4. Я стараюсь иметь близкие отношения с людьми.
- \_\_\_ 5. Я предпочитаю присоединиться к социальным организациям, когда у меня есть такая возможность.
- \_\_\_ 6. Я позволяю другим людям сильно влиять на мои действия.
- \_\_\_ 7. Я стараюсь участвовать в неформальных социальных действиях.
- \_\_\_ 8. Я стараюсь иметь близкие, личные отношения с людьми.
- \_\_\_ 9. Я стараюсь включать других людей в мои планы.
- \_\_\_ 10. Я позволяю другим людям контролировать мои действия.
- \_\_\_ 11. Я стараюсь окружать себя людьми.
- \_\_\_ 12. Я стараюсь стать ближе с людьми и установить с ними личные отношения.
- \_\_\_ 13. Когда люди делают что-либо сообща, я стараюсь к ним присоединиться.
- \_\_\_ 14. Люди с легкостью ведут меня за собой.
- \_\_\_ 15. Я стараюсь не оставаться один.
- \_\_\_ 16. Я стараюсь участвовать в групповой деятельности.

Для каждого утверждения из следующей группы выберите ответ:

- 1 относится к большинству людей
- 2 относится ко многим людям
- 3 относится к некоторым людям
- 4 относится к немногим людям
- 5 относится к единицам
- 6 не относится ни к кому



- \_\_\_ 17. Я стараюсь быть дружелюбным с людьми.
- \_\_\_ 18. Я предоставляю другим решать, что делать.
- \_\_\_ 19. Я отношусь к людям холодно и отстраненно.
- \_\_\_ 20. Я позволяю другим людям брать ответственность на себя.
- \_\_\_ 21. Я стараюсь иметь близкие отношения с людьми.
- \_\_\_ 22. Я позволяю людям сильно влиять на мои действия.
- \_\_\_ 23. Я стараюсь стать ближе к людям и устанавливать с ними личные отношения.
- \_\_\_ 24. Я позволяю другим людям контролировать мои действия.
- \_\_\_ 25. Я холоден с людьми и стараюсь держать дистанцию.
- \_\_\_ 26. Люди легко увлекают меня за собой.
- \_\_\_ 27. Я стараюсь устанавливать близкие, личные отношения с людьми.
- \_\_\_ 28. Мне нравится, когда люди приглашают меня сотрудничать.
- \_\_\_ 29. Мне нравится, когда люди стремятся установить со мной близкие отношения.
- \_\_\_ 30. Я стараюсь сильно влиять на действия других людей.
- \_\_\_ 31. Мне нравится, когда люди приглашают меня присоединиться к ним.
- \_\_\_ 32. Мне нравится, когда люди не дистанцируются от меня.
- \_\_\_ 33. Когда работаю с людьми, я стараюсь взять на себя ответственность за дело.
- \_\_\_ 34. Мне нравится, когда люди приглашают меня участвовать в своей деятельности.
- \_\_\_ 35. Мне нравится, когда люди общаются со мной холодно и дистанцированно.
- \_\_\_ 36. Я стараюсь заставить людей все делать так, как хочу я.
- \_\_\_ 37. Мне нравится, когда люди просят меня принять участие в их дискуссиях.
- \_\_\_ 38. Мне нравится, когда люди относятся ко мне по-дружески.
- \_\_\_ 39. Мне нравится, когда люди приглашают меня принять участие в их деятельности.
- \_\_\_ 40. Мне нравится, когда люди дистанцируются от меня.

*Для каждого утверждения из следующей группы выберите ответ:*

- 1 обычно  
2 часто  
3 иногда  
4 изредка  
5 редко  
6 никогда

- \_\_\_ 41. Я стараюсь доминировать в компании.
- \_\_\_ 42. Мне нравится, когда люди приглашают меня принять участие в их деятельности.
- \_\_\_ 43. Мне нравится, когда люди относятся ко мне как к близкому человеку.
- \_\_\_ 44. Я стараюсь заставить других людей делать то, что я хочу.
- \_\_\_ 45. Мне нравится, когда люди приглашают меня присоединиться к их деятельности.
- \_\_\_ 46. Мне нравится, когда люди общаются со мной холодно и дистанцированно.
- \_\_\_ 47. Я стараюсь сильно влиять на действия других людей.
- \_\_\_ 48. Мне нравится, когда люди приглашают меня участвовать в своей деятельности.
- \_\_\_ 49. Мне нравится, когда люди относятся ко мне как к близкому человеку.
- \_\_\_ 50. Я стараюсь взять ответственность на себя, когда работаю с людьми.
- \_\_\_ 51. Мне нравится, когда люди приглашают меня участвовать в их деятельности.
- \_\_\_ 52. Мне нравится, когда люди держатся от меня на расстоянии.
- \_\_\_ 53. Я стараюсь заставить людей действовать так, как хочу я.

\_\_\_ 54. Я беру ответственность на себя, когда нахожусь в группе.

**Источник:** Анкета заимствована из книги *Whetten D.A., Cameron K.S. Developing Management Skills, 3<sup>rd</sup> ed.- New York: HarperCollins, 1995, pp. 50-52.*

Результаты этой анкеты и их сравнение со средними значениями, полученными в результате массовых обследований, позволят судить о своей межличностной ориентации и, возможно, скорректировать ее.

## 2.5. Стиль мышления



См.: [8]

Стиль мышления определяется тем, каким образом человек собирает информацию и как он ее обрабатывает. Как уже отмечалось, в типологии личности Майерс-Бриггс имеются две пары характеристик, описывающие сбор человеком информации и принятие им решений.

Детальное описание этих характеристик можно найти в разделе 3.4.

На рис. 2.5. показана схема, описывающая стили мышления по Майерс-Бриггс.

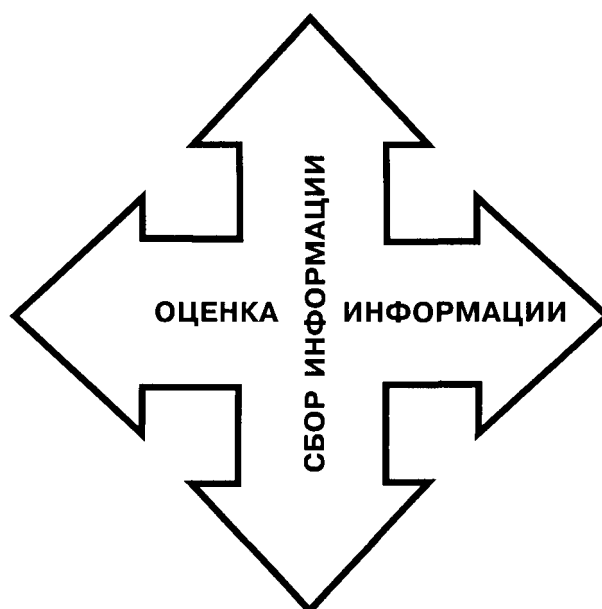


Рис. 2.5. Схема анализа стиля мышления по Майерс-Бриггс

---

Тест. Определите свой стиль мышления

*Это задание полезно выполнять в группе. Вы должны представить себя на месте человека, который должен собрать и оценить информацию. Цель задания состоит в том, чтобы определить, каким образом вы обдумываете информацию. Здесь нет правильных или неправильных ответов, и все альтернативы хороши одинаково. Постарайтесь указать, каким образом вы реагируете или реагировали бы, а не то, как вам следовало бы реагировать.*

---

У каждого сюжета есть три пары альтернативных ответов. Из каждой пары выберите вариант, который ближе к тому, как ответили бы вы. Ответьте на каждый пункт. Если вы не совсем уверены в ответе, выберите наиболее близкое предположение. Воспользуйтесь ключом, приведенным в Приложении 1 (Г), и сравните ваши ответы с ответами других.

*Предположим, что вы— научный сотрудник Государственного астрономического института им.П.К. Штернберга и ваша работа состоит в сборе информации о спутниках Сатурна. Что из приведенного ниже списка вам было бы интереснее исследовать?*

- \_\_\_\_\_ 1. а. В чем сходство спутников.  
б. Чем спутники отличаются друг от друга.
- \_\_\_\_\_ 2. а. Как функционирует вся система спутников.  
б. Характеристики каждого спутника.
- \_\_\_\_\_ 3. а. Чем Сатурн и его спутники отличаются от Земли и ее спутника.  
б. Что общего у Сатурна и его спутников с Землей и ее спутником.

*Предположим, что вы— глава компании и что вы попросили руководителей подразделений сделать сообщения в конце года. Что из приведенного ниже списка вам понравилось бы больше?*

- \_\_\_\_\_ 4. а. Сообщение, в котором информация обсуждалась бы очень детально.  
б. Сообщение, ориентированное на обзор общих перспектив.
- \_\_\_\_\_ 5. а. Сообщение, которое показало бы, что именно подразделение приносит в деятельность всей компании.  
б. Сообщение, которое показало бы, что уникального делает подразделение.
- \_\_\_\_\_ 6. а. Детали, касающиеся того, как работает подразделение.  
б. Общая информация о производственных показателях.

*Предположим, вы путешествуете по азиатской стране и пишете домой письмо с рассказом об этом путешествии. О чем из приведенного ниже вы, скорее всего, написали бы в письме?*

- \_\_\_\_\_ 7. а. Детальное описание людей и событий.  
б. Общее впечатление и чувства.
- \_\_\_\_\_ 8. а. Особое внимание вы уделите сходству между культурой этой страны и вашей культурой.  
б. Особое внимание вы уделите уникальности азиатской культуры.
- \_\_\_\_\_ 9. а. Общее, полное впечатление от того, что вы испытываете.  
б. Отдельные уникальные ощущения от конкретных случаев или переживаний.

*Предположим, вы пошли на концерт известного симфонического оркестра. Что из перечисленного ниже вам хотелось бы ?*

- \_\_\_\_\_ 10. а. Услышать отдельно партию каждого инструмента.  
б. Услышать гармонию в исполнении всех инструментов вместе.
- \_\_\_\_\_ 11. а. Обратить внимание на общее состояние, вызываемое музыкой.  
б. Обратить внимание на то, какие чувства вызывают те или иные части музыкального произведения.
- \_\_\_\_\_ 12. а. Сосредоточиться на общем стиле дирижера.  
б. Сосредоточиться на том, как дирижер интерпретирует отдельные части партитуры.

*Предположим, вы рассматриваете возможность перехода на работу в некоторую организацию. Что вы стали бы делать, чтобы решить, согласиться на эту работу или нет?*

\_\_\_ 13. а. Систематически собирали бы информацию об этой организации.

б. Положились бы на вашу интуицию и вдохновение.

\_\_\_ 14. а. Рассматривали бы главным образом то, насколько вы подходите для этой работы и наоборот.

б. Думали бы в основном о том, что вам необходимо для успеха в этой организации.

\_\_\_ 15. а. Методично собирали бы информацию и делали выбор.

б. В основном полагались бы на собственную интуицию и чувства.

*Вы получили в наследство некоторую сумму и решили инвестировать эти деньги. Вы узнали о новой фирме, занимающейся высокими технологиями, которая только что начала продажу акций. Как вы будете принимать решение купить акции этой компании?*

\_\_\_ 16. а. Вы бы инвестировали по наитию.

б. Вы бы инвестировали после тщательного изучения фирмы.

\_\_\_ 17. а. В принятии решения об инвестировании вы будете в некоторой мере импульсивны.

б. При принятии решения вы бы следовали предварительно выработанной схеме.

\_\_\_ 18. а. Вы могли бы разумно объяснить ваше решение инвестировать деньги в эту фирму, а не в другую.

б. Было бы трудно разумно объяснить, почему вы решили инвестировать деньги в эту фирму, а не в другую.

*Представьте, что у вас берут интервью на телевидении и задают приведенные ниже вопросы. Какие варианты ответов вы бы предпочли выбрать?*

\_\_\_ 19. Как вы предпочитаете готовить?

а. По рецепту.

б. Без рецепта.

\_\_\_ 20. Как бы вы предсказали победителя Чемпионата России по футболу в следующем году?

а. После систематического изучения состава и показателей команд.

б. Основываясь на предчувствии или интуиции.

\_\_\_ 21. Какие игры вы предпочитаете?

а. Игры, в основе которых лежит случай (например, рулетка).

б. Шахматы, шашки, «Эрудит».

*Представьте, что вы — директор фирмы и вам надо нанять на работу помощника. Что вы скорее всего будете делать?*

\_\_\_ 22. а. Проинтервьюируете каждого кандидата, используя определенный список вопросов.

б. Сконцентрируетесь на ваших собственных чувствах и интуитивных представлениях о каждом кандидате.

\_\_\_ 23. а. Будете в основном думать о том, насколько кандидаты подходят вам лично

б. Будете рассматривать, насколько точно возможности кандидата соответствуют описанию служебных обязанностей.

\_\_\_ 24. а. При выборе будете полагаться на факты и историю каждого из

кандидатов.

**б. При выборе будете основываться на чувствах и впечатлениях.**

Знание собственного стиля мышления поможет вам понять, почему вы лучше выполняете одни виды работ и нехотя и с меньшей эффективностью — другие. Кроме того, вы сможете осознанно подбирать коллег для выполнения сложных заданий, которые могут скомпенсировать ваши предпочтения в отношении сбора и анализа информации. Ниже приведено описание предпочтений в отношении выполняемой работы, характерных для разных людей по типологии Майерс-Бриггс (рис. 2.6.).

**СЕНСОРНЫЙ ТИП**

- Не любит новые проблемы, кроме тех случаев, когда есть стандартные методы их решения
- Предпочитает делать дело уже проверенным способом
- Получает удовольствие от применения уже освоенных навыков больше, чем от обучения новым
- Предпочитает работать непрерывно, четко представляя, сколько это займет времени
- Обычно приходит к заключению шаг за шагом
- Терпеливо выполняет рутинную работу
- Нетерпелив, когда что-либо усложняется
- Не часто вдохновляется, обычно не доверяет вдохновению даже, если оно проявляется
- Редко делает ошибки в фактическом материале
- Очень хорошо выполняет работу, требующую точности

**ИНТУИТИВНЫЙ ТИП**

- Любит решать новые проблемы
- Не любит делать одно и то же по несколько раз
- Получает удовольствие скорее от овладения новыми навыками, чем от их применения
- Работает импульсивно, под влиянием приливов энтузиазма, которые обычно чередуются с периодом спада энергии и безделья
- Быстро делает выводы
- Нетерпелив при выполнении рутинной работы
- Терпелив, когда возникает сложность
- Следует своим вдохновляющим идеям — независимо от того, хороши они или нет
- Часто ошибается в фактах
- Не любит тратить время на уточнение

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ ТИП**

- Неохотно проявляет эмоции, чувствует себя дискомфортно, когда имеет дело с чувствами других людей
- Может задеть чувства другого человека, даже не зная об этом
- Любит анализировать и приводить вещи в логический беспорядок. Может прожить без гармонии
- Ему необходимо, чтобы с ним обращались справедливо
- Может сделать выговор или уволить человека, если это необходимо
- Может проявлять твердолобость

**НОРМАТИВНЫЙ ТИП**

- Имеет склонность заботиться о других людях и их чувствах
- Получает удовольствие, доставляя людям радость, даже по пустякам
- Любит гармонию. Его работоспособность может сильно снизиться из-за разговоров на работе
- Время от времени нуждается в том, чтобы его хвалили
- Не любит говорить людям неприятные вещи
- Больше ориентирован на людей; легче откликается на ценностные ориентации людей
- Стремится вызвать симпатию

**Рис. 2.6.** Предпочтения людей разного типа в отношении работы

**Задание 5. Работа с Конкретной ситуацией (Приложение 3).**

*Проанализировав ответы Ольги Свенсон — героини конкретной ситуации, приведенной в Приложении 3, попробуйте определить ее межличностную ориентацию и стиль мышления. Подумайте, совпадают ли эти характеристики у Ольги Свенсон и Андрея Колесникова (статья из Приложения 2).*

**УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 3.**

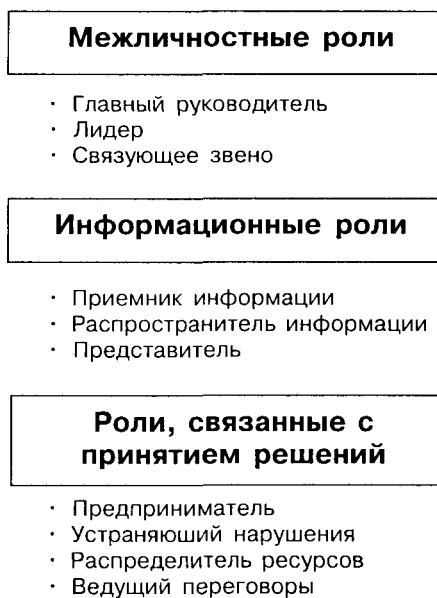
**МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

**Учебные цели элемента**

- **Дать представление** о процессах межличностной коммуникации.
- **Познакомить** с содержанием коммуникационных стилей.
- **Научить** использовать в работе навыки вербальной и невербальной коммуникации.

Классификация управленческих ролей Г. Минцберга, показанная на рис. 3.1 (Лит.

24), свидетельствует о том, что межличностные коммуникации находятся в центре деятельности любого менеджера. По данным исследований, менеджеры проводят более половины своего рабочего времени в общении с другими людьми. У менеджеров высшего звена процент рабочего времени, занятый общением, доходит до 80%. Ясно, что в таких условиях отсутствие навыков межличностных коммуникаций резко снижает эффективность профессиональной деятельности менеджера.



**Рис. 3.1.** Десять управленческих ролей по Г. Минцбергу

Что же делает коммуникации между людьми эффективными, а что препятствует общению? И вообще, можно ли ввести более или менее отчетливый критерий эффективности делового общения? Для ответа на эти вопросы рассмотрим простейшую структуру процесса общения между двумя людьми.

### 3.1. Структура межличностных коммуникаций и критерий их эффективности



**См.: Слайд № 4**

(рис. 3.2).

Любое общение начинается с того, что у одного из участников коммуникации появляется желание выразить какую-либо мысль или какое-то чувство. Так возникает смысл посылаемого другому человеку сообщения. При том, что этот смысл может быть вполне определенным, существует множество способов передать его, пользуясь разнообразными средствами общения. Придание смыслу сообщения определенной формы называется *кодированием* сообщения



**Рис. 3.2.** Двусторонняя коммуникация

Кодирование — первый этап на пути сообщения от одного коммуникатора к другому.

Процесс кодирования сложен. Каждый, кто когда-либо пытался выразить мысли или чувства на неродном для него языке, может вспомнить те муки, которые при этом испытывал. Однако аналогичные трудности возникают и при общении на родном языке, например, в разговоре с профессиональным автомехаником, когда вы пытаетесь объяснить ему, что с вашим автомобилем что-то не так: это особенно трудно, если самый сложный термин, который вы знаете, — это «капот»... В чем же дело? Оказывается, человек почти никогда не может абсолютно точно выразить свою мысль или чувство — этому препятствуют так называемые *коммуникативные*

*шумы*. Термин «шум» используется в теории коммуникаций почти в том же значении, что, например, и в электронике — это все, что приводит к искажению исходного сигнала (в нашем случае — смысла посылаемого сообщения). Источники коммуникативных шумов многообразны.

В приведенном перечне особо следует отметить культурологический шум. Процесс общения имеет отчетливую окраску как национальной, так и профессиональной культуры. Незнание определенных правил общения (например, неверное использование жеста) может привести к полному искажению смысла сообщения (см. пример из раздела 3.3).

Каждому человеку необходимо помнить, что в процессе общения у него включены определенные ментальные фильтры: заранее сформировавшиеся установки и убеждения. Например, если коллега предупредит вас, что вам предстоит переговоры с очень умным и жестким партнером, то скорее всего в ходе переговоров вы будете проявлять особую осторожность, подозревая подвох даже там, где его на самом деле нет — это и есть действие ментального фильтра.

---

В 1992 г. автора попросили помочь группе американских предпринимателей провести переговоры в Грузии для установления деловых контактов. Один из членов

американской делегации, профессор Стэнфордского университета, оказался создателем и одним из владельцев компании, которая занималась так называемым «экзотическим» туризмом, т.е. по желанию клиентов устраивала лыжные переходы к Северному полюсу, восхождения на вершины Гималаев, переходы на яхтах через Атлантику и т.д. Этот американец, назовем его Джон, хотел организовать программы горного туризма в Сванетии. Для этого были организованы переговоры в Министерстве туризма Грузии.

Переговоры проходили на английском и грузинском языках. Переводчицей была девушка-грузинка, говорившая на очень хорошем английском (уровень ее грузинского языка автор оценить не мог). Переговоры начались с презентации грузинской стороны, которую проводили четыре солидного вида мужчины, один из них был заместителем министра. Грузины рассказали, что в наследство от СССР им досталась сеть интуристовских отелей, в которых они могли бы принимать значительное число туристов. Джон внимательно выслушал презентацию хозяев и в свою очередь рассказал о своем бизнесе. Затем слово вновь перешло к грузинской стороне, однако грузины лишь повторили сказанное: они заинтересованы в максимальной загрузке своей гостиничной сети. Джон мягко попытался объяснить, что любителей экзотического туризма отели, как правило, не интересуют, но, несмотря на добросовестный перевод, это не произвело впечатления на хозяев.

Такой малопродуктивный обмен информацией продолжался примерно минут двадцать. Мы были ограничены во времени, и автор понял, что если что-то не предпринять, то переговоры окончатся ничем. Поэтому во время одной из пауз, предварительно заручившись согласием Джона, он сказал по-русски: «Я не сомневаюсь в высоком качестве перевода, но здесь может возникнуть недоразумение. Я хотел бы пояснить, в чем суть предложения американского гостя». Далее последовало краткое изложение сути проекта с акцентом на то, что экзотический туризм — дело дорогое и принципиально отличается от массового туризма. Речь автора вызвала заметное оживление грузинской стороны, в первый момент не очень понятное. Однако тут же выяснилось, что трое из четырех грузин — «снежные барсы», т.е. альпинисты высшей квалификации, и прекрасно осведомлены о всех тонкостях горного туризма. Они заявили, что организовать программы в Сванетии не составляет большого труда и что крайне в них заинтересованы. Следует добавить, что соответствующий контракт был подписан Джоном и представителем Министерства туризма Грузии уже через два дня.

Почему в данном случае лишь вмешательство посредника обеспечило успех переговоров. Дело объясняется сильными ментальными фильтрами, которые были включены у представителей грузинской стороны, думавших, прежде всего, о заполнении отелей. Явное выключение этих фильтров — откровенное признание, что американца это не интересует, — позволило сделать коммуникации эффективными. Заметим, что выключить эти фильтры было проще посреднику, поскольку он не был столь сильно связан обязательствами вежливости...

---

Аналогичную роль играют эмоциональные фильтры, т.е. те эмоции, которые вами владели непосредственно перед актом коммуникации. Так, отрицательные эмоции заставляют нас смотреть на все происходящее через «темные очки», а положительные — через «розовые».

Таким образом, под влиянием всей совокупности коммуникативных шумов смысл сообщения при кодировке может существенно искажаться.

Отсюда и знаменитые тютчевские строки с их неожиданным, на первый взгляд, выводом: мысль изреченная есть ложь.

Однако кодирование — это только первый шаг. Затем следует передача сообщения. На этом этапе могут добавиться новые шумы: вспомните хотя бы треск в телефонной трубке или телефонное эхо.

Но пусть сообщение в той или иной форме все же дошло до адресата, которому теперь предстоит декодировать, расшифровать его смысл. Обратите внимание, что при



дешифровке адресат будет исходить из собственного жизненного и профессионального опыта, который может существенно отличаться от опыта отправителя сообщения. Это означает, что на этапе декодирования добавятся дополнительные шумы, теперь уже связанные с человеком, принимающим сообщение, источники которых практически не отличаются от тех, что были перечислены при описании процесса кодирования.

---

Забавной иллюстрацией возникновения информационного шума является эпизод из знаменитого фильма «Рокки», в котором роль талантливого боксера сыграл Сильвестр Сталлоне. После первого серьезного боя, выигранного Рокки, к нему обращается импресарио и говорит о том, что заработанные деньги надо бы вложить в какое-нибудь прибыльное дело. Рокки — не бизнесмен, поэтому спрашивает импресарио, во что целесообразно вложить деньги. Тот отвечает: «Сейчас можно очень выгодно вложить средства в кондоминиумы». Кондоминиум — это апартаменты в многоквартирном доме, принадлежащие жильцам на правах частной собственности, в которых создается впечатление, что ты живешь в особняке. Увы, это слово отсутствует в лексике простого парня Рокки. Правда, английскому слову *condominium* созвучно другое, хорошо известное Рокки — *condom*, что значит «презерватив». Именно в этом смысле боксер и воспринимает предложение импресарио. С некоторым удивлением на лице он произносит: «Да? Но я ими не пользуюсь». Импресарио, считая, что его предложение не понравилось клиенту, меняет тему разговора, не сообразив, что его просто не поняли. К сожалению, при переводе этот смешной эпизод практически не воспринимается, поскольку в русском языке слово кондоминиум не вызывает каких-либо коннотаций (т.е. дополнительных значений).

---

Таким образом, оказывается, что смысл принятого сообщения *никогда* в точности не совпадает со смыслом посланного, однако степень различия может сильно варьировать: от различия в нюансах до полного искажения. Придя к этому выводу, мы можем сформулировать информационный критерий эффективности коммуникаций.

Это определение позволяет указать общее направление совершенствования навыков общения — снижение информационных шумов. На рис. 3.3 показаны основные факторы, влияющие на эффективность коммуникаций.

---

### **Упражнение 15. Демонстрация возникновения информационного шума**

*Демонстрация проводится в виде игры: трое добровольцев удаляются из аудитории, после чего оставшимся членам группы зачитывается специально написанный рассказ. Читать его следует медленно, с выражением; можно рекомендовать слушателям записать основную содержащуюся в нем информацию. Затем приглашается первый участник эксперимента и при нем рассказ зачитывается еще раз, но уже быстро, скороговоркой. Особенно важно, чтобы поначалу испытуемый не понимал, зачем и что читают. После завершения чтения испытуемого просят пересказать услышанное второму участнику упражнения и т.д. Слушатели наблюдают, как нарастает информационный шум. По окончании игры (когда третий испытуемый расскажет, что он услышал) рассказ зачитывается в третий раз, и группа обсуждает динамику и причины нарастания информационных шумов.*

*Пример рассказа*

*Сообщение агентства Siemens-press*

*В прошедшее воскресенье, 13 марта 1995 г. агентство Siemens-пресс распространило следующую информацию. На заводах фирмы Siemens в Кот-д'Ивуар начато производство телефонной станции нового поколения Н1СОМ 1012, обеспечивающей весь комплекс услуг офисной телефонной станции*

на 1012 номеров. Особенность этой модели состоит в том, что основной блок станции размещается в объеме не более 17% объема кейс-атташе. Всемирно известное качество продукции фирмы Siemens сделало НИСОМ 1012 популярной во всем мире еще до начала ее производства: массивная рекламная кампания, ориентированная на завоевание максимально возможного сегмента рынка, в совокупности с агрессивным прямым и телемаркетингом, рассылкой каталогов и презентацией технических характеристик новой станции дали свои результаты. Дилерам фирмы Siemens только в России удалось оформить 15 487 заказов на 1995 г.

Интересно отметить, что многих потенциальных клиентов привлекают не столько огромные технические возможности новой станции, сколько ее дизайн и отсутствие необходимости в обслуживании техническими специалистами. НИСОМ 1012 заказала, например, звезда мирового тенниса Кончита Мартинес, которая заявила, что возможности станции полностью удовлетворяют ее потребности в эффективной телефонной связи, которые из-за постоянных переездов с турнира на турнир и необходимости поддерживать дружеские, родственные и деловые отношения весьма велики.

Комментарии к Упражнению 15 см. в Приложении 2.



См.: Слайд № 5

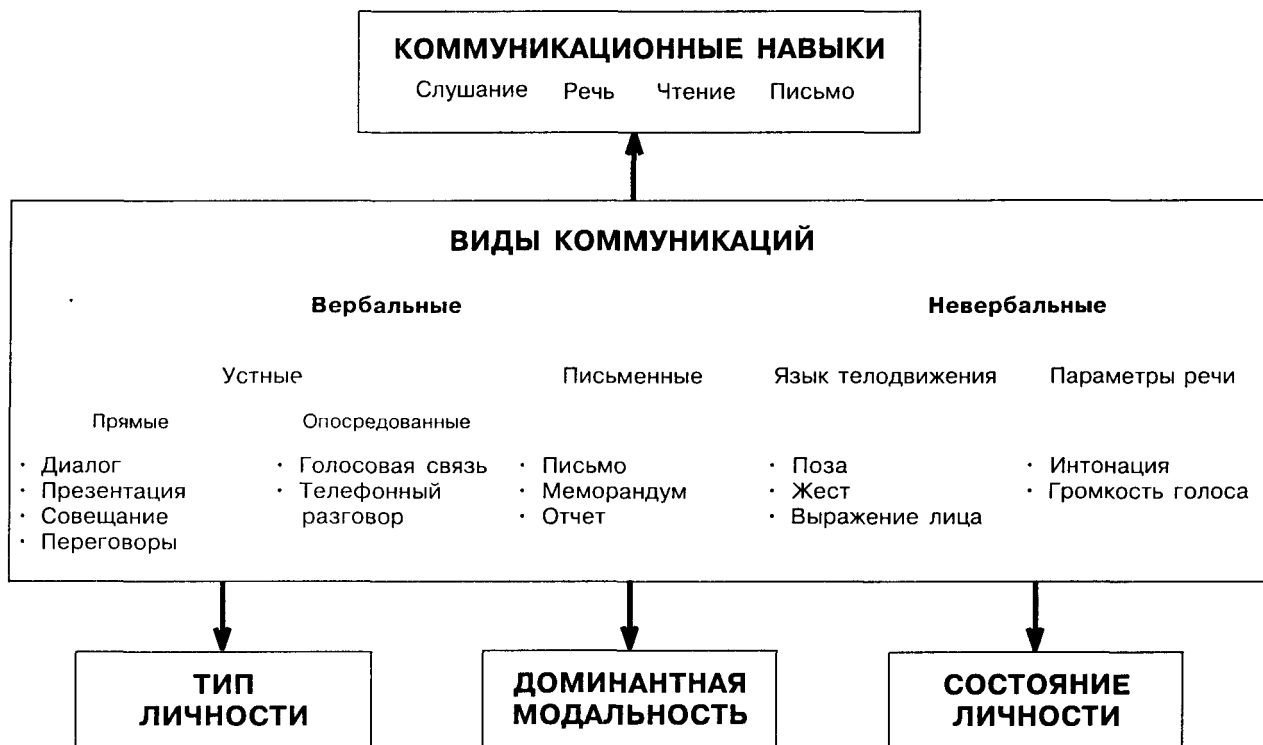


Рис. 3.3. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций



\*См. также модуль  
«Управление  
маркетингом»

Игра, описанная в упражнении, используется не только в учебных целях. Часто подобный «испорченный телефон» применяется для отработки текстов сообщений в рамках маркетингово-рекламных мероприятий\* или кампаний *Public Relations*. Этот прием позволяет понять, какая информация лучше запоминается, в каком порядке следует ее представлять, насколько она может быть насыщена цифровыми данными и т.п. По итогам «игры» проводится корректировка пресс-релизов, рекламных текстов и пр.

### 3.2. Навыки вербальных коммуникаций

Среди факторов, влияющих на эффективность общения, первыми выделяются навыки вербальных коммуникаций. Существуют четыре навыка вербального общения: слушание, речь, чтение и письмо. Приведенная ниже таблица представляет некоторые характеристики этих навыков (табл. 3.1).

Таблица 3.1.

#### Характеристики коммуникативных навыков

Навыки	Слушание	Речь	Чтение	Письмо
Характеристики				
Усвоение	Во-первых	Во-вторых	В-третьих	В-четвертых
Использование	Наибольшее	Следующее по значимости	Предпоследнее по значимости	Последнее по значимости
Все время коммуникаций = 100%	45%	30%	16%	9%
Обучение	Последнее по уделяемому вниманию	Предпоследнее по уделяемому вниманию	Следующее по уделяемому вниманию	Важнейшее по уделяемому вниманию

**Источник:** Эта таблица — результат исследований, проведенных в США профессором Лайманом Стиллом (Lyman Steil) из Университета Миннесоты. Приводится по книге:

*Managing Cultural Difference. 3<sup>rd</sup> ed. —Houston, etc.: Gulf, 1991, p. 36.*

Большинство приведенных характеристик почти очевидно. Вероятно, некоторое удивление может вызвать лишь тот факт, что в деловом общении мы в среднем слушаем в полтора раза больше времени, чем говорим. Однако, если вспомнить, что имеется в виду не только двухстороннее, но и многостороннее общение, то это обстоятельство не покажется странным. И все же приведенная таблица таит в себе один важный парадокс: выработке самого востребованного навыка — слушания — уделяется обычно меньше всего внимания! Это ли не объяснение того, что большинство из нас — довольно посредственные слушатели? Практика показывает, что в улучшении навыков слушания таится ключ к повышению эффективности вербальных коммуникаций.

#### 3.2.1. Слушание

Почти все люди интуитивно предполагают, что нормальный слух является необходимым и достаточным условием эффективного слушания. В действительности это не так: слух является лишь необходимым условием. В реальной жизни мы используем разные стили поведения при слушании. Перечислим некоторые из них.

*Нейтральное слушание.* Этот стиль поведения имеет целью сбор информации. В

чистом виде он реализуется довольно редко, поскольку, слушая собеседника, человек обычно формирует отношение к сказанному и нейтральность слушания быстро исчезает.

*Оборонительное слушание.* Так чаще всего слушают критику в свой адрес. Малейшая неточность со стороны критикующего — и исходящая от него информация перестает восприниматься слушателем, который тут же формулирует возражения.

*Наступательное слушание.* Его люди практикуют тогда, когда хотят «срезать» говорящего. Один из самых ярких примеров такого поведения описан в известном рассказе В.Шукшина «Срезал».

*«Вежливое» слушание.* В действительности это вовсе не слушание, а просто пауза между собственными высказываниями — ожидание, когда же говорящий замолчит. Так слушают сверстников маленькие дети, у которых доминирует желание высказаться. Часто после такого «слушания» они не могут вспомнить, о чем же был разговор.

*Селективное слушание.* Этот вид поведения состоит в том, что слушатель реагирует только на определенные фрагменты речи говорящего, которые его интересуют, например, подтверждают его точку зрения. Такое слушание, конечно, не только неэффективно, но и опасно: у слушателя может сложиться абсолютно неверное представление о позиции говорящего. Легко себе представить, к чему может привести такое поведение, например, на деловых переговорах.

Ни один из перечисленных видов поведения при слушании не является эффективным, поэтому психологи уже давно задумались над вопросом о том, как повысить качество слушания. В результате была разработана техника так называемого *активного слушания*, которая основана на двух базовых положениях.

**Положение первое:** слушатель *принимает на себя обязательство* помочь говорящему возможно более полно выразить свои мысли и чувства. Таким образом, слушатель становится **активным** участником коммуникации.



См.: Слайд № 6

**Положение второе:** слушатель стремится *не формировать суждений*, возражений или рекомендаций, пока говорящий полностью *не выразит свои мысли и чувства*.

Обратите внимание, что речь не идет об абсолютно нейтральном слушании; воздерживаться от формирования суждений целесообразно лишь **до того момента**, пока слушатель не получит всю необходимую информацию. Причина этого требования состоит в том, что как только у человека складывается какое-то мнение, возражение и т.п., он перестает слушать.

Ниже дается описание конкретных приемов активного слушания и приводятся примеры их использования.

Как видно из описания приемов, в технике активного слушания широко используются вопросы. Однако следует помнить, что активное слушание принципиально отличается от интервью. При использовании этой техники слушатель помогает говорящему высказаться; в ходе интервью ведущий направляет говорящего, чтобы услышать то, что ему интересно. Поэтому при использовании активного слушания необходимо задавать такие вопросы, которые не уведут говорящего в сторону от темы его рассказа.

Таблица 3.2.

**Действия, помогающие вашему собеседнику говорить**

Действия	Цель	Чтобы это сделать	Примеры
Поощрение	1. Выразить интерес 2. Поощрить другого человека говорить	... не соглашайтесь, но и не спорьте ... используйте нейтральные слова ... используйте интонацию	"Не могли бы Вы рассказать мне об этом больше..?"

Прояснение	1. Помочь вам прояснить сказанное  2. Получить больше информации 3. Помочь говорящему увидеть другие аспекты	... задавайте вопросы  ...переформулируйте услышанное не совсем точно, чтобы говорящий продолжил объяснение	"Когда это случилось?"
Переспрашивание	1. Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем идет речь. 2. Проверить ваше понимание услышанного и вашу интерпретацию	...переспрашивайте, по-своему формулируя основные предположения и факты	"То есть Вы хотели бы, чтобы Ваши родители Вам больше доверяли. Не так ли?"
Эмпатия	1. Показать, что вы понимаете, что может чувствовать другой человек 2. Помочь другому человеку оценить его чувства, предоставив ему возможность услышать о них от кого-нибудь еще	... показывайте, что вы понимаете чувства другого человека	"Вы, кажется, очень расстроены?"
Подведение итогов	1. Указать наличие прогресса 2. Свести воедино важные факты и идеи 3. Создать основу для дальнейшего обсуждения	... заново сформулируйте основные идеи и чувства	"Кажется — это ключевая идея того, что Вы высказали?"
Выражение сопереживания	1. Признать значимость и выразить уважение к чувству собственного достоинства другого человека	... признайте значимость их проблем и чувств  ... выразите свою признательность за их усилия и действия	"Я ценю Вашу готовность разрешить эту проблему?"

### Упражнение 16.

#### Практика активного слушания

Для освоения основных приемов активного слушания заполните приведенную ниже таблицу, в ячейках которой нужно описать свою реакцию на слова собеседника, приведенные в графе «Ситуация».

**Таблица активного слушания**

Ситуация	Прояснение	Переспрашивание (своя формулировка)	Эмпатия	Выражение сопереживания
У меня в группе 10 работников и всего два компьютера. Как я могу организовать работу подчиненных в таких условиях?				

У меня и так очень большая нагрузка. А вы даете мне еще одно дополнительное задание. Я каждый день возвращаюсь домой очень поздно				
Я купил оборудование, которое вы мне посоветовали, но когда опробовал его, то понял, что оно меня не устраивает. Я истратил на него уйму денег. Куда мне его девать?				
Это глупое задание. Все, что вы заставляете нас делать, скучно, неинтересно				

Следует отметить, что активное слушание чрезвычайно полезно и во время так называемых частично фокусированных интервью, когда ведущий интервью, с одной стороны, задает говорящему ряд заранее подготовленных вопросов, а с другой — непосредственно реагирует на сказанное. Именно в последнем случае приемы активного слушания работают особенно хорошо.

### Упражнение 17. Интервьюирование

*Упражнение проводится в группе. Задание состоит в том, чтобы провести интервью для отбора кандидатов на замещение вакантной должности. Ведущий определяет должность и соответствующий круг служебных обязанностей. Участники разрабатывают стратегию интервью и вопросы. Затем участники разбиваются на тройки; тройка последовательно проводит по три интервью, в ходе которых каждый член группы играет роли ведущего, интервьюируемого и наблюдателя; ведущий интервью должен пользоваться приемами техники активного слушания. После завершения всех трех интервью тройка обсуждает наблюдения.*

*В заключение упражнения проводится обобщение наблюдений.*

Тех, кто проникся идеей овладения техникой активного слушания, следует предупредить, что это потребует значительных усилий и на первых порах может быть связано с неприятными ощущениями. Дело в том, что некоторые приемы поначалу могут казаться неестественными, нарушать привычный стиль вашего общения. Лишь когда эти приемы станут частью вашего привычного психологического репертуара и вы начнете использовать их почти бессознательно, активное слушание будет приносить серьезные результаты. Впрочем, когда мы в первый раз садимся на двухколесный велосипед, нам кажется, что ехать на двух колесах — невозможно...

### 3.2.2. Речь

Навыки устной речи особенно важны для менеджера. Именно на них основано умение убеждать собеседника и оказывать на него влияние. Между тем, многие менеджеры испытывают затруднения при ведении беседы, выступлении на совещании или при проведении презентации. Как научиться хорошо говорить?

Пытаясь научиться хорошо выступать на публике, люди часто начинают с того, что пишут предполагаемое выступление. Этот путь крайне неудачен, поскольку не учитывает того обстоятельства, что письменная и устная речь различаются по ряду параметров. Основные различия сводятся к следующему.

*Лексика.* Слова и выражения, используемые в устной речи, как правило, проще, чем применяемые на письме. Для оживления речи можно использовать (умеренно) элементы бытового или профессионального жаргона, которые обычно неуместны в письменных

документах. Напротив, сложные, длинные слова и выражения легко воспринимаются при чтении «про себя» и вызывают затруднения при произнесении (попробуйте произнести слово «департаментализация» или выражение «партисипативный менеджмент!»), поэтому в устной речи их следует избегать.

*Стилистика.* Живая речь проще письменной, в ней реже используются сложные грамматические конструкции. Фразы устной речи короче.

*Интонация.* Устная речь предоставляет говорящему богатые интонационные возможности. Письменная речь, хотя и не полностью лишена таких возможностей (вспомним, в частности, такой прием как инверсию — перемену мест подлежащего и сказуемого), но все же существенно в этом отношении ограничена.

*Соотношение краткости и обстоятельности.* Вследствие различия скорости произнесения слов и чтения «про себя» в единицу времени устно можно сообщить существенно меньше информации, чем при общении посредством письменных документов. Кроме того, полезно помнить, что отличие устного выступления от письменного документа состоит в том, что устное выступление, как правило, нельзя послушать заново, в то время как текст можно перечитать еще раз. Это обстоятельство накладывает определенные ограничения на объем информации, который целесообразно закладывать в устное выступление.

Итак, если вы не спичрайтер, т.е. не специалист по подготовке речей и выступлений для политических деятелей, умеющий положить на бумагу текст, который при чтении вслух звучит как живая речь, то не пишите выступления. Вместо этого готовьте тезисы, причем чем короче они будут сформулированы, тем легче будет ими пользоваться в ходе выступления.

Устное выступление, как правило, имеет достаточно простую структуру (ниже мы будем обсуждать наиболее распространенную форму делового выступления — презентацию продолжительностью 3-10 минут), показанную на рис. 3.4; там же указаны основные цели каждого элемента выступления. Заметим, что далеко не всегда в начале выступления целесообразно «брать быка за рога», т.е. сразу же обсуждать основную тему. В первые секунды выступления аудитория, как правило, еще не полностью готова к восприятию информации, и вступление используется как раз для такой подготовки. При этом содержание вступления не обязательно должно быть непосредственно связано с основной темой.

Основная часть выступления, как показывает опыт, обычно запоминается плохо. Но это не повод пренебрегать логикой или сокращать основную часть. Дело в том, что она создает у слушателя впечатление относительной обоснованности выводов, формулируемых в заключении. Без основной части выводы будут звучать как лозунги, а они убеждают далеко не всех.

Заключение, к сожалению, часто оказывается самым слабым местом выступления. Это объясняется тем, что выступающему при подготовке кажется, что если он логично построит основную часть, то выводы возникнут как бы сами собой; однако у неопытных ораторов этого часто не происходит и отсутствие четко сформулированных выводов портит впечатление от презентации или выступления. Поэтому при подготовке полезно четко обозначить в нескольких ярких фразах итог выступления и, возможно, заучить эти фразы наизусть.



**Рис. 3.4.** Структура устного выступления

Ниже приводится ряд конкретных рекомендаций относительно поведения при выступлении.

#### **Рекомендации по повышению эффективности выступлений**

- Настройтесь на аудиторию.
- Выясните, отвечает ли содержание вашей речи интересам аудитории.
- Держитесь во время выступления уверенно, демонстрируя твердую убежденность в своих словах.
  - Ваш взгляд должен быть направлен на слушателей. Ни в коем случае не избегайте взглядов, направленных на вас. Не смотрите в одну точку.
  - Начинайте говорить только после того, как установится тишина.
  - Следите за четкостью речи, ни в коем случае не говорите слишком быстро или монотонно.
  - С первых же слов внимательно наблюдайте за реакцией аудитории.
  - Если вы заметили, что слова, только что сказанные вами, нашли поддержку аудитории, постарайтесь развить затронутую тему.
    - В момент, когда вам удалось добиться положительной реакции со стороны аудитории, перейдите к главной теме выступления.
    - Не теряйте самоконтроля в момент душевного подъема, вызванного одобрением аудитории.
    - Не давайте провокационным репликам выводить вас из равновесия.
    - В критические моменты выступления говорите особенно убежденно, делая акцент на важнейших словах.
    - Старайтесь нелицеприятные для аудитории места вашего выступления подкреплять очевидными примерами.
    - Не делайте обобщающих выводов, не оправданных с рациональной точки зрения.

Почти все менеджеры хотели бы освоить технику публичных выступлений. Однако одного желания мало. Необходима практика, практика, практика... В качестве примера можно вспомнить великого древнегреческого оратора Демосфена, который научился произносить речи, репетируя на берегу моря. Современная техника видеозаписи позволяет существенно упростить процесс отработки навыков выступления.

#### **Упражнение 18.**



---

## Практика устных выступлений

Упражнение выполняется в группе. Каждый участник готовит устное выступление продолжительностью 3 минуты, и часть участников (по жребию или по желанию) выступает перед аудиторией. Ведется видеозапись выступлений, затем запись просматривается и происходит обсуждение.

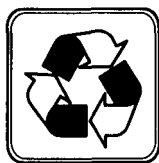
Опыт показывает, что лучше предложить выбрать темы выступления самим участникам. В противном случае они оказываются в разных условиях (в смысле знания темы, заинтересованности в ней и т.д.); кроме того, это позволяет избежать повторов при слушании выступлений. Следует, однако, подчеркнуть, что в своих выступлениях участники должны придерживаться предложенной структуры презентации.

Для создания более доброжелательной обстановки при обсуждении выступлений полезно придерживаться такой последовательности действий:

- высказывается сам выступающий, описывает впечатления и сам дает себе оценку;
  - высказываются зрители (по схеме: удачные элементы выступления, допущенные погрешности и направления совершенствования);
  - ведущий подводит итоги.
- 

### 3.2.3. Чтение

#### 3.2.3. Чтение

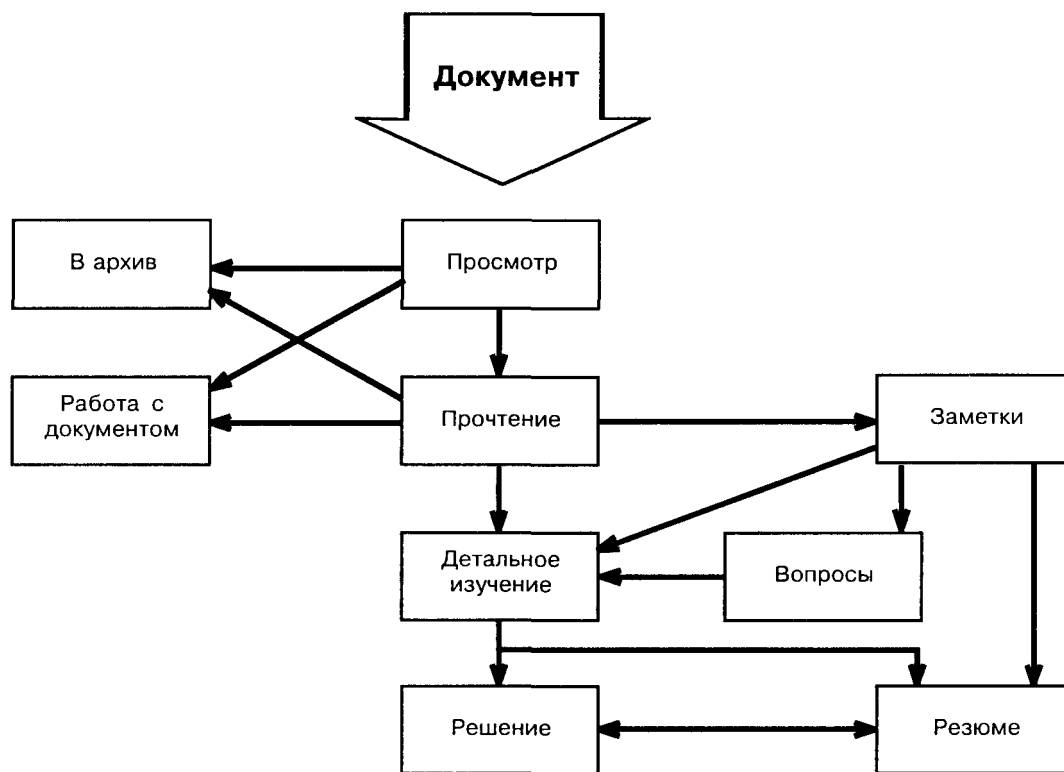


\*См. Учебный элемент № 7



См.: Слайд № 7

Менеджеру приходится знакомиться со множеством документов: письмами, служебными записками, аналитическими обзорами и т.д. Неумение эффективно работать с ними может приводить к перегрузке и вызывать стресс нехватки времени\*. Одним из решений проблемы является освоение техники быстрого чтения. Однако для этого требуется либо закончить соответствующие курсы, либо попытаться овладеть техникой быстрого чтения самостоятельно. И то и другое требует значительного времени. Существенно быстрее можно научиться правильной схеме работы с документом, представленной на рис. 3.5.



**Рис. 3.5.** Чтение документа

Систематическое использование данной схемы позволит менеджеру существенно сократить время работы с документами и избавиться от кипы непрочитанных писем и сообщений. В зависимости от уровня менеджмента большая или меньшая часть материалов будет уходить по каналу «Прочтение» или «Работа с документом» (во втором случае эту работу могут выполнить другие).

### Упражнение 19. Работа с документами

*Возьмите наугад какие-нибудь три документа из вашей рабочей папки и, пользуясь представленной на рисунке схемой, решите, по какому из путей следует пойти в каждом случае. Ответы обоснуйте.*

## 3.2.4. Письмо



**См.: [21]**

*Деловая переписка.* Навык работы с документами (в том числе их чтения) позволяет лучше понять, как нужно готовить письменные документы. Действительно, если вы хотите написать письмо с предложением, которое прочтет лицо, принимающее решение, то полезно задуматься, что необходимо предпринять, чтобы при знакомстве с вашим письмом получатель пошел по наиболее выгодному для вас пути.

Общий принцип составления делового письма можно представить в виде схемы, показанной на рис. 3.6. Здесь фактически используется тот же принцип, что и в устной презентации: вы сначала должны привлечь внимание и возбудить интерес читателя письма, а затем уже обратиться к нему с просьбой или предложением. Аналогом заключения устного выступления в письме служит указание, какое действие должен предпринять читатель письма, если его заинтересует содержащаяся в письме информация. Чем подробнее будет описание необходимых действий, тем больше шансов, что письмо достигнет своей цели.

Большинство деловых писем пишется с целью реализовать или предложить что-либо. Правильно написанное письмо ничем не отличается от добротного рекламного объявления. Существуют особые правила составления писем, цель которых — привлечь внимание адресата и стимулировать его к действию. Каждое из этих правил можно выразить одним словом:

**внимание,**

**интерес,**

**просьба,**

**действие.**

Правильно составленные деловые письма и записки строятся по одной схеме. Начальные строки привлекают внимание, следующие одно или два предложения пробуждают интерес читателя, в следующих двух абзацах высказывается просьба.

**Рис. 3.6.** Структура делового письма

### **Упражнение 20. Подготовка делового письма**

*Подготовьте проект делового письма с предложением партнеру каких-либо товаров или услуг, учитывая сформулированные выше рекомендации.*

***Прочитав подготовленный черновик письма, подумайте, какие слова можно было бы безболезненно вычеркнуть из текста, не исказив его смысл.***

*А как можно отредактировать приведенную выше фразу?*

*Редактируя текст письма, представьте, что читатель будет знакомиться с ним по схеме, представленной на слайде 7 (рис. 3.5).*

**Подготовка аналитических документов.** Работа над более объемными документами, к которым относятся аналитические обзоры, отчеты, меморандумы и др., имеет несколько иную структуру. Подготовка таких документов требует больше времени, поэтому и подготовительная работа над документом оказывается иной.

Начинать эту подготовку целесообразно не с написания плана, как это делает большинство людей, а с «листа соображений». Действительно, бессмысленно работать над планом, когда еще не накоплены критическая масса соображений, материалов, идей, которые должны лечь в основу документа. Поэтому чистый лист, озаглавленный «Соображения к...», и есть начало работы. Сюда можно записывать (не заботясь о последовательности) все, что приходит в голову в связи с темой, которую предстоит осветить. Чаще всего вы сами ощутите, что необходимый объем материала накоплен, и можно приниматься за его упорядочение. Вот тогда-то и следует набросать план документа.

Как и устное выступление, объемный документ должен состоять из трех основных частей. Правда, смысловая нагрузка этих частей оказывается иной. Вступление обычно посвящается постановке проблемы; документ трудно читать, когда не понимаешь, какую задачу поставил перед собой его автор. Основная часть документа должна раскрыть логику рассуждений, а заключение — содержать выводы. Ввиду большей скорости чтения «про себя» письменный документ обычно позволяет более подробно обосновать точку зрения, предложение и т.д.

Можно сформулировать и определенные рекомендации относительно оформления текста документа. Прежде всего, его необходимо хорошо структурировать. Длинные абзацы, многостраничные параграфы, отсутствие выделений в тексте — все это затрудняет чтение, поскольку требует большей концентрации внимания. Однако следует помнить, что все хорошо в меру. Параграфы, состоящие из двух строк, — это уже недостаток, который приводит к фрагментарности восприятия. Полезно помнить и о том, что многие люди хорошо воспринимают визуальную информацию, поэтому рисунки, графики, схемы также облегчают знакомство с материалом.

### **Упражнение 21.**

*Возьмите любой документ объемом не менее 3-4 страниц и попробуйте оценить, насколько удачно он построен с точки зрения восприятия его содержания.*

*Попробуйте его «отредактировать», применив процедуру, предложенную в Упражнении 20. Если вам удастся существенно сократить объем документа, это означает, что он составлен плохо. Если вы почувствуете, что при попытке внести в текст какие-либо изменения, он начинает портиться, это значит, что*

### 3.3. Невербальные коммуникации



См.: [18]

Невербальные коммуникации — одна из самых загадочных и трудных для освоения областей общения, поскольку чаще всего они осуществляются на уровне подсознания. К элементам невербальных коммуникаций относятся:

- Выражение лица
- Жесты
- Поза
- Зрительный контакт
- Параметры голоса
- Внешность
- Личное пространство



См.: Слайды №№ 8-9

Рисунок 3.7 поясняет, каким образом в европейской культуре интерпретируются элементы языка телодвижений.

Следует подчеркнуть, что невербальные компоненты в наибольшей степени связаны с национальной культурой. Поэтому, например, прямое перенесение интерпретации, зрительного контакта из европейской в японскую культуру может привести к серьезным ошибкам и даже неприятностям: в японской культуре прямой зрительный контакт с собеседником считается признаком психологической агрессии и невоспитанности, в то время как в большинстве европейских культур его отсутствие порицается.

#### Пример различий в интерпретации жеста

Ниже приводятся интерпретации по сути одного и того же, знакомого нам с детства жеста — большой и указательный пальцы образуют кольцо. Однако как сильно различаются его значения в зависимости от особенностей демонстрации и страны!



**Смысл жеста:** ОК, все в порядке.  
**Распространение:** Северная Америка и Европа.



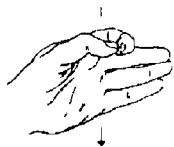
**Смысл жеста:** оскорбительный жест.  
**Распространение:** Германия, Мальта, Тунис, Греция, Турция, Ближний Восток и некоторые районы Южной Америки.



**Смысл жеста:** ноль.  
**Распространение:** Бельгия, Франция, Тунис.



**Смысл жеста:** деньги.  
**Распространение:** Япония.



**Смысл жеста:** совершенство.  
**Распространение:** Южная Америка.



**Смысл жеста:** О чем ты говоришь?  
**Распространение:** Италия.



**Смысл жеста:** справедливость.  
**Распространение:** Италия.

Сигнал	Интерпретация/комментарии
<b>Глаза</b>	
Прямой контакт	Способствует взаимопониманию, доверию. Человек блокирует контакт, закрывая глаза или смотря в сторону. Темные очки могут выглядеть угрожающе
Взгляд в середину лба	Позитивная, открытая позиция, но более низкое направление взгляда означает большую общительность
Расширенные зрачки	Показывает интерес
Длительность взгляда	Долгий взгляд в зависимости от обстоятельств можно понимать либо как проявление интереса, либо как грубость (агрессивность)
<b>Рука, поднятая к лицу</b>	
Касается носа, потирает ухо или глаз	Если этот человек говорит, он, возможно, лжет. Если говорите вы, то, возможно, он вам не доверяет
Голова опирается на ладонь	Означает скуку; спасите скучающего, изменив характер разговора
Ладонь сжата в кулак, палец поднят вверх	Оценка чего-либо, возможно, вас
Большой палец поддерживает подбородок, палец поднят вверх	Сомневается
Поглаживает подбородок	Принимает решение
<b>Руки и ноги</b>	
Скрещены	Начеку или нервничает. Создает барьер
Ноги скрещены у щиколоток	Беспокойство или страх
Быстро постукивает пальцами или ногами	Нетерпение или скука
Кисти рук сжаты, локти на столе	Враждебность
Корпус наклонен	В вашу сторону — положительные эмоции, но если слишком сильно — может выражать агрессию. Человек, который хочет уйти, будет понемногу отодвигаться от вас
Плечи наклонены	Вниз и в вашу сторону — означает заинтересованность. В обратную сторону — создание барьера
Повторяет ваши позы (подражание)	Повторение позы другого человека показывает, что вы говорите на одном языке. Подчиненные нередко подражают своему начальнику
Рукопожатие	Вялое — не принято на Западе, но считается нормальным на Востоке. Властный человек подает руку ладонью вниз и рукопожатие может оказаться более крепким
Облокачивается на спинку стула, ноги скрещены	Показывает превосходство
Ладони сжаты “домиком”	Доверие. “Домик” острием вверх, когда говорит, книзу — слушает
Стоит, расставив ноги	Руки за спиной — власть и уверенность. Руки на бедрах — готовность, агрессия, вызов или нетерпение
Прикасается к собеседнику	Близость
Личное пространство	Зона комфорта может существовать вокруг тела или какого-либо предмета, например стола. Не вторгайтесь в нее

### Рис. 3.7. Интерпретация невербальных сигналов

Человек, всерьез задумавшийся об улучшении навыков коммуникаций, должен овладеть искусством управления своими невербальными сигналами и чтения сигналов собеседника. Это тем более важно, что исследования показывают, что невербальные элементы составляют более половины всех элементов при межличностном общении.

#### Упражнение 22. Невербальные коммуникации

Это известное упражнение проводится в виде игры двух или более команд по следующей схеме. Каждая команда выделяет двух игроков для представления с помощью языка телодвижений какой-либо широко известной фразы или выражения, которое по жребию вытягивается этой парой (фразы заранее готовятся ведущим). В течение пяти минут пара игроков готовит «презентацию» и демонстрирует ее всей группе, а остальная часть команды пытается расшифровать презентацию. Победитель игры определяется либо по времени, за которое было разгадано выражение, либо по числу сделанных командой попыток расшифровки.

### 3.4. Типология личности и деловое общение

Тип личности человека может влиять на его стиль общения. Определение типа личности является широко распространенной техникой. На практике используются разные классификации. В данном случае мы рассмотрим так называемую типологию Майерс-Бриггс, поскольку эта классификация имеет серьезное научное обоснование и доказала свою эффективность при многолетнем использовании.



См.: [8]

Данная классификация разработана двумя женщинами — Катариной Бриггс и ее дочерью Изабель Майерс-Бриггс, которые в основу своей разработки положили типологию личности известного швейцарского психолога Карла Густава Юнга. В 1940 г. был составлен Определитель типа личности по Майерс-Бриггс (*MBTI* — *Myers-Briggs Type Indicator*), получивший широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Классификация *MBTI* включает 16 типов, основанных на различных сочетаниях предпочтений, распределенных по четырем шкалам, которые характеризуют то, как человек:

- 1) *восстанавливает и пополняет свою энергию,*
- 2) *собирает информацию,*
- 3) *принимает решения,*
- 4) *какой образ жизни предпочитает.*

Число типов в *MBTI* достаточно велико (16), чтобы отразить многообразие людей, и одновременно не слишком велико, что делает эту типологию операциональной, т.е. позволяет относительно легко ею пользоваться.

Основные положения, на которых базируется *MBTI*:

- Каждый человек уникален, но в поведении разных людей есть общие черты.
- Нет плохих типов.
- В жизни мы используем все предпочтения.

Ниже приведены характеристики каждой из шкал, и дано их более детальное описание (рис. 3.8 и 3.9).

Следует заметить, что классификация *MBTI* получила широкое распространение в США и многих странах Западной Европы: в США, например, до 70 % выпускников средних школ проходят определение типа личности с помощью *MBTI*. Это делается для того, чтобы помочь школьникам правильно выбрать свой жизненный путь, т.е. определить, какие профессии не слишком подходят их типу.

В некоторых компаниях на именных карточках, которые сотрудники носят на груди,

указан их тип личности. Это делается, как правило, в том случае, если в организации часто приходится общаться людям, плохо или совсем не знающим друг друга: посмотрев на сочетание из четырех букв, сотрудники могут быстро и правильно определить оптимальный стиль общения с собеседником.



**См.: Слайд № 10**

Определение типа собеседника не так трудно, как кажется на первый взгляд. Для этого требуется внимание не только к тому, что говорит собеседник, но и к тому, как он это делает. Последите за его логикой, обратите внимание, как часто он обращается к доводам, имеющим «внелогическое» происхождение (мораль, этика, эстетика и пр.), следите, как он отвечает на вопросы, часто ли произносит «я считаю», и вы сможете составить довольно полное представление о типе личности человека, с которым беседуете.

### Упражнение 23.

#### Определение собственного типа личности

*Целесообразно определить тип личности двумя способами. Сначала вы можете определить свои предпочтения, так сказать, «на глазок». Затем тип личности определяется с помощью определителя Кирси (Приложение 5). Сравнение двух определений дает богатую пищу для самоанализа личности.*

#### Восстановление энергии

Экстраверт (E)	Интроверт (I)
Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей)	Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мысли, эмоции, впечатления)

#### Сбор информации

Человек сенсорного типа (S)	Человек интуитивного типа (N)
Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное	Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности

#### Принятие решений

Человек аналитического типа (T)	Человек нормативного типа (F)
Принимает решение «головой», основываясь на логике и объективных соображениях	Принимает решение «сердцем», основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях

#### Образ жизни

Человек решающего типа (J)	Человек воспринимающего типа (P)
Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни	Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни

**Рис. 3.8.** Характеристики четырех шкал предпочтений

### Упражнение 24.

#### Определение типа личности партнера по коммуникации

*Участники упражнения разбиваются на пары. Затем один из участников в течение 10 минут проводит интервью с партнером на заданную тему, стремясь задавать такие вопросы, которые позволили бы составить представление о типе личности партнера. После окончания первого интервью партнеры меняются ролями и проводится второе интервью.*

*По завершении этапа интервью участники сообщают о том, каков, по их мнению, тип личности партнера, и сравнивают его с типом, определенным по анкете. При этом необходимо обосновать свое суждение и прояснить причины возможных*



### расхождений.

Если вы умеете определить тип личности вашего собеседника, то сможете соответствующим образом адаптировать ваш стиль общения, чтобы сообщаемая вами информация воспринималась им наилучшим образом. Эта техника не является абсолютной гарантией успеха, но она дает вам еще одну возможность его добиться.

Ниже приведены рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности (рис. 3.10).

<b>Экстраверты</b>	<b>Интроверты</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Черпают энергию из общения с другими людьми</li><li>• Любят быть в центре внимания</li><li>• Сначала действуют, потом думают</li><li>• Обычно думают вслух</li><li>• Их легко узнать, с ними легче познакомиться, они легко делятся информацией</li><li>• Говорят больше, чем слушают</li><li>• Общаются с удовольствием</li><li>• Быстро откликаются на предложения, любят быстрые действия</li><li>• Предпочитают широту подхода глубине</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Используют в основном энергию собственной личности</li><li>• Избегают быть центром внимания</li><li>• Сначала думают, потом действуют</li><li>• Думают про себя</li><li>• Более скрытны, предпочитают делиться информацией только с избранными</li><li>• Больше слушают, чем говорят</li><li>• Не выражают свои эмоции открыто</li><li>• Отвечают на предложения только после того, как все хорошо обдумают</li><li>• Предпочитают глубину подхода широте</li></ul>
<b>Сунсоры</b>	<b>Интуитивисты</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Верят во вполне определенные и конкретные вещи</li><li>• Ценят новые идеи только в том случае, если они имеют практическое применение</li><li>• Ценят реализм и здравый смысл</li><li>• Предпочитают использовать и совершенствовать уже освоенные навыки</li><li>• Предпочитают быть конкретными и буквальными; дают исчерпывающие описания</li><li>• Представляют информацию в последовательной форме</li><li>• Ориентированы на настоящее</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Доверяют вдохновению и интуиции</li><li>• Любят новые идеи и концепции ради них самих</li><li>• Ценят воображение и инновации</li><li>• Любят приобретать новые умения; быстро начинают скучать, когда навыки доводятся до совершенства</li><li>• Предпочитают выражать свои мысли в общем виде, фигурально; используют метафоры и аналогии</li><li>• Передают информацию в расплывчатом виде, легко перескакивая с одной мысли на другую</li><li>• Ориентированы на будущее</li></ul>
<b>Люди аналитического типа</b>	<b>Люди нормативного типа</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Меняют свое мнение, производят безличный анализ проблем</li><li>• Ценят логику, право и справедливость; не допускают исключений из правил</li><li>• Естественно замечают недостатки и обычно настроены критично</li><li>• Могут казаться бессердечными, бесчувственными и равнодушными</li><li>• Считают, что важнее быть правдивым, чем тактичным</li><li>• Считают, что чувства имеют смысл, только если они логичны</li><li>• Мотивированы желанием достичь результата</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Не меняют своего мнения, учитывают эффект своих действий на других</li><li>• Ценят эмпатию и гармонию; ищут исключения из правил</li><li>• Любят делать другим приятное; легко высказывают одобрение</li><li>• Могут казаться избыточно эмоциональными, лишенными логики и слабыми</li><li>• Считают, что быть тактичным столь же важно, как и правдивым</li><li>• Считают, что любые чувства оправданы, осмыслены они или нет</li><li>• Мотивированы желанием получить высокую оценку</li></ul>
<b>Люди типа “суждения”</b>	<b>Люди типа “ощущения”</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Счастливы, когда решения приняты</li><li>• Исповедуют “рабочую этику”: сначала работа, удовольствие потом (если останется время)</li><li>• Определяют цели и работают для их достижения в срок</li><li>• Предпочитают знать, во что их втягивают</li><li>• Ориентированны на результат (акцент на выполнение задания)</li><li>• Получают удовольствие от завершения проекта</li><li>• Рассматривают время как ограниченный ресурс и серьезно относятся к временным ограничениям</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Счастливы, если сохраняются возможности выбора</li><li>• Используют эпикурейскую этику: сейчас удовольствия, закончим работу позже (если будет время)</li><li>• Меняют цели при поступлении новой информации</li><li>• Любят адаптироваться к новым ситуациям</li><li>• Ориентированы на процесс (акцент на то, как достичь результата)</li><li>• Получают удовольствие от начала проекта</li><li>• Относятся ко времени как к восполнимому ресурсу и рассматривают временные ограничения как условные</li></ul>

**Рис. 3.9.** Описание шкал предпочтений

### 1. Общайтесь с человеком, относящимся к сенсорному типу:

- Будьте точны в изложении фактов
- Обращайтесь к прошлому (что уже было испробовано, что работало, что показывает прошлый опыт...)
- В изложении мыслей используйте индукцию (идите от фактов к принципам)
- Знайте свое дело (включая детали)
- Документально подтверждайте то, о чем говорите

### 2. Общайтесь с человеком, относящимся к интуитивному типу:

- Сосредоточьтесь на ситуации в целом
- Ориентируйтесь на будущее (ищите возможности)
- Используйте воображение и творческий потенциал этого человека
- Быстро реагируйте на изменение хода беседы (переходите от одной идеи к другой)
- Основывайте свое поведение на реакции этого человека

### 3. Общайтесь с человеком, относящимся к аналитическому типу:

- В дискуссии используйте логику
- Ищите причины и следствия
- Анализируйте возможные варианты взаимосвязи между различными элементами ситуации или проблемы
- Сохраняйте спокойствие
- Анализируйте различные варианты со всеми «за» и «против»

### 4. Общайтесь с человеком, относящимся к нормативному типу:

- С самого начала стремитесь установить с ним хорошие взаимоотношения
- Демонстрируйте интерес к тому, что говорит этот человек
- Определите его ценностные ориентации и участвуйте в их процессе коммуникации
- Будьте готовы к компромиссам
- Апеллируйте к чувствам

Рис. 3.10. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности

## 3.5. Психофизиологические основы общения



См.: [10]

Обладание человеком несколькими органами чувств, посредством которых он может получать информацию, приводит к тому, что разные люди в разной степени опираются на эти каналы восприятия. В последние десятилетия это почти очевидное утверждение легло в основу весьма эффективной психологической теории — нейролингвистического программирования.

Технология *нейролингвистического программирования (НЛП)* разработана в США в период с 1975 по 1979 г. Нейролингвистическое программирование представляет собой новую технологию эффективных коммуникаций.

Создатели новой коммуникационной технологии Джон Гриндер и Ричард Бендлер, используя экспертную систему и экологический подход к мышлению Грегори Бейтсона, изучили систему работы выдающихся «сверхкоммуникаторов» Вирджинии Сатир в психотерапии и Милтона Эриксона в гипнозе, а затем синтезировали их коммуникативные приемы в социокультурную технологию НЛП.

Упрощенно НЛП можно определить как систему средств для познания и изменения человеческого поведения и мышления.

*Основные положения НЛП:*

- Люди воспринимают, думают и вспоминают по-разному.
- Эти внутренние процессы происходят в трех модальностях, различия

соответствуют трем основным сферам сенсорного чувственного опыта.

**Модальности:**

- *визуальная* (внешняя и внутренняя информация представляет собой комплекс зрительных образов);
- *аудиальная* (при этом информация представляет собой комплекс звуков);
- *кинестетическая* (информация представляет собой комплекс ощущений: вкус, осязание, обоняние и другие ощущения тела).

Каждый человек способен передавать информацию, используя визуальную, аудиальную и кинестетическую модальности. Необходимое условие эффективной коммуникации — передача информации в той модальности, в которой готов ее воспринимать партнер по коммуникации.

Отсюда ясно, что полезно научиться определять доминантную модальность собеседника. Одним из индикаторов модальности являются так называемые словесные предикаты, т.е. слова и выражения, характерные для данного человека:

- предикаты *визуальной* модальности — представьте, видишь, какая прекрасная, ярко, красиво, прозрачно, прекрасно, посмотрите, мне кажется, вижу и т.п.;
- предикаты *аудиальной* модальности — послушайте, созвучно, громко, тихо, хрустящий, логично и т.п.;
- предикаты *кинестетической* модальности — легко, чувствовать, тяжело, тепло, уютный, мягкий, притрагиваться и т.п.



См.: Слайд № 11

Еще одним индикатором модальности являются глазные сигналы доступа. По движению глаз партнера по коммуникации можно определить, в какой модальности происходит у него процесс обработки информации.

Условно поле зрения партнера по коммуникации, смотрящего на вас, можно разделить на 9 зон, показанных на рис. 3.11. Если вы задаете партнеру вопрос, связанный с воспоминанием, в первые мгновения при активизации памяти его глаза делают произвольное движение — это и есть глазной сигнал доступа. Доминантная модальность и определяет, в какую из 9 зон происходит это движение.

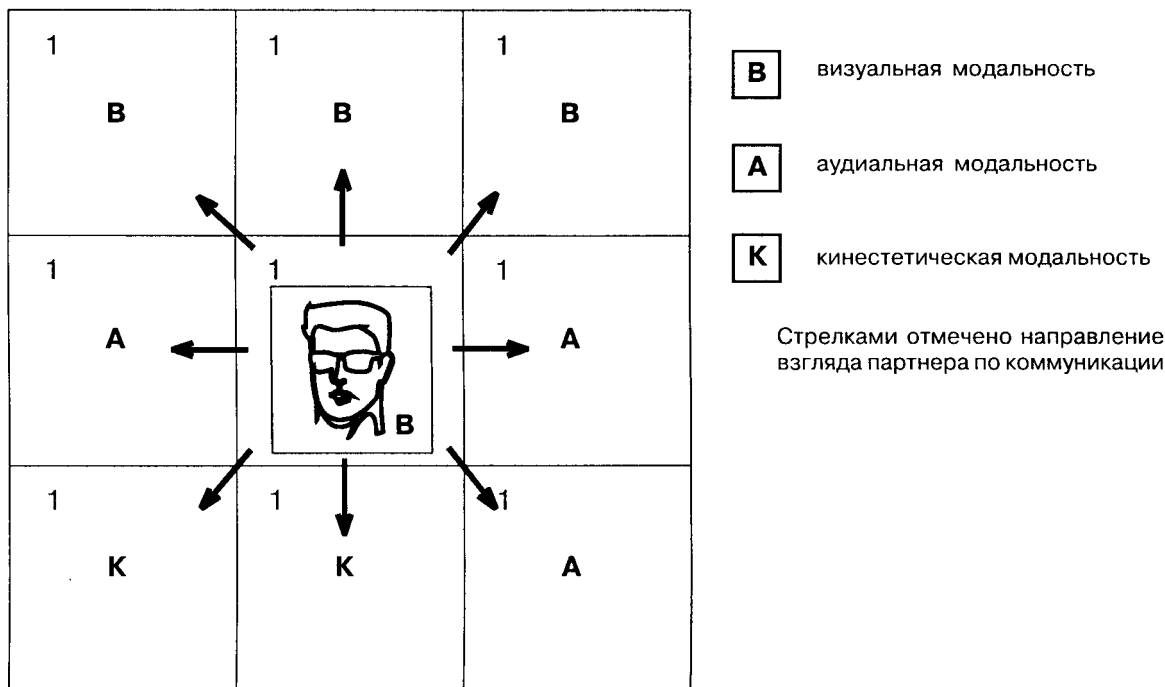


Рис. 3.11. Схема глазных сигналов доступа

---

## Упражнение 25.

---

### Определение доминантной модальности собеседника

Участники упражнения разбиваются на пары. Затем один из участников в течение 3-5 минут проводит интервью с партнером на заданную тему, стремясь задавать вопросы, связанные с процессом вспоминания, и пытается по глазным сигналам доступа и словесным предикатам определить доминантную модальность партнера. Затем участники меняются ролями. По завершении этапа интервью участники сообщают о том, какова, по их мнению, доминантная модальность собеседника, обосновывая свои заключения.

Если имеется возможность, то это упражнение целесообразно провести с использованием видеозаписи.

---

Использование разных каналов передачи информации настолько важно, что широко используется в массовой рекламе, когда в целевой аудитории наверняка представлены люди со всеми тремя доминантными модальностями, поэтому полезно в качестве упражнения обсудить, каким именно образом используется НЛП в рекламе, например, шоколада.

Для того чтобы управлять модальностью собеседника, необходимо пройти специальный курс обучения основам нейролингвистического программирования (*Бизнес-тезаурус. Услуги по организации бизнес-тренингов в России. Вып. 2. — М.: КОНСЭКО, 1998.*).

### 3.6. Состояния личности и коммуникации



Хотя каждый человек характеризуется устойчивым типом личности и доминантной модальностью, состояние личности меняется во времени под воздействием как внутренних психических процессов, так и внешних воздействий. Психологическая теория, с помощью которой можно довольно эффективно описать переходы между разными состояниями человеческой психики, называется транзактным анализом.

См.: [2].

Транзактный анализ был основан американским психотерапевтом Эриком Берном в 1955 г. Берн описал три «Я»-состояния, в которых может находиться каждый человек и которые попеременно, а иногда и вместе определяют характер внешней коммуникации. «Я»-состояния — нормальные психологические феномены человеческой личности.

---

#### Три «Я»-состояния по Э.Берну

**РОДИТЕЛЬ (Р)** — уверенность в правоте своих моральных требований, авторитетный тон, покровительство и защита слабых, «наша совесть», «автопилот, принимающий обыденные рутинные решения, и тормоза, автоматически удерживающие человека от опрометчивых поступков», в то же время безапелляционность суждений, догматизм, сознание своего превосходства, присвоение права наказывать и т.д.

**Девиз** — *должен, нельзя.*

**ВЗРОСЛЫЙ (В)** — расчет, контроль за собственными действиями, контроль за действиями двух других «Я»-состояний, трезвые оценки, понимание относительности догм, ориентация на действия, в то же время излишний скептицизм, скованность (недостаток импровизации), ограниченность фантазии, недооценка эмоциональных сторон жизни и т.п. Канал получения знаний, требующий волевого и физического усилия.

**Девиз** — *целесообразно, полезно.*

**ДИТЯ (Д) (или ребенок)** — источник желаний, влечений, потребностей; радость, интуиция, творчество, фантазия, любознательность, спонтанная активность, доверчивость, а в то же время страхи, капризы, недовольство, робость, неуверенность, беспомощность, несдержанность. Эмоциональный канал, самый быстродействующий.



См.: Слайд № 12

Ниже в таблице даны описания проявления «Я»-состояний (рис. 3.12).

Согласно теории Берна, трансакции, т.е. единицы коммуникаций, делятся на три большие категории: параллельные, перекрестные и скрытые — в зависимости от того, какие состояния соединяет стимул и реакция. Примеры соответствующих трансакций показаны на рис. 3.13; 3.14; 3.15.

«Я» — состояние	Жесты	Выражение лица	Выражения и восклицания
<b>РОДИТЕЛЬ</b>	Указывающий перст, фигура напоминает букву Ф. Сидит, откинувшись назад	Снисходительность, возможно презрение, нередко — кривая улыбка Тяжелый взгляд вниз	Любит прописные истины. Выражения. «Я этого не понимаю», «Чтоб было сделано немедленно», «Неужели трудно понять!», «Я в корне с этим не согласен», «Вы меня не поняли», «Кто же так делает!», «Сколько можно вам говорить?», «Вы обязаны », «Нельзя »
<b>ВЗРОСЛЫЙ</b>	Тело как бы подается вперед, глаза несколько расширены или сужены	Взгляд направлен на объект, на лице выражение понимания, через которое можно увидеть любопытствующее Дитя	Выражения: «Извините, я вас не понял, объясните, пожалуйста, еще раз», «Я, наверное, непонятно объяснил, поэтому вы отказали», «Давайте подумаем», «А что, если нам поступить так», «Как вы планируете выполнить эту работу?»
<b>ДИТЯ</b> (Ребенок)	И поза, и выражение лица соответствуют внутреннему состоянию — радость, горе, страх, тревога и т п		Восклицания «Превосходно!», «Хочу!», «Не хочу!», «Надоело!», «Пусть все горит огнем», «Я вас люблю!», «Осточертело!», «Зачем мне это надо!»

Рис. 3.12. Проявление "Я"-состояний

Примером параллельной трансакции может быть такой диалог:

**Начальник** — Лена, вы отправили письмо, которое я подписал вчера вечером?

**Секретарь** — Я отнесла его в экспедицию. Если хотите, я проверю, отправлено ли оно.

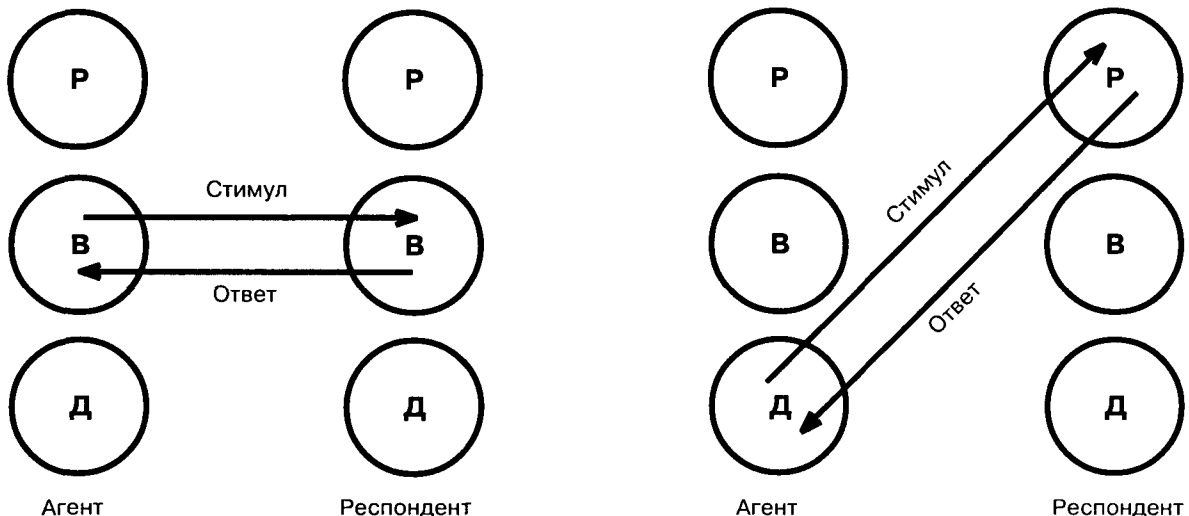
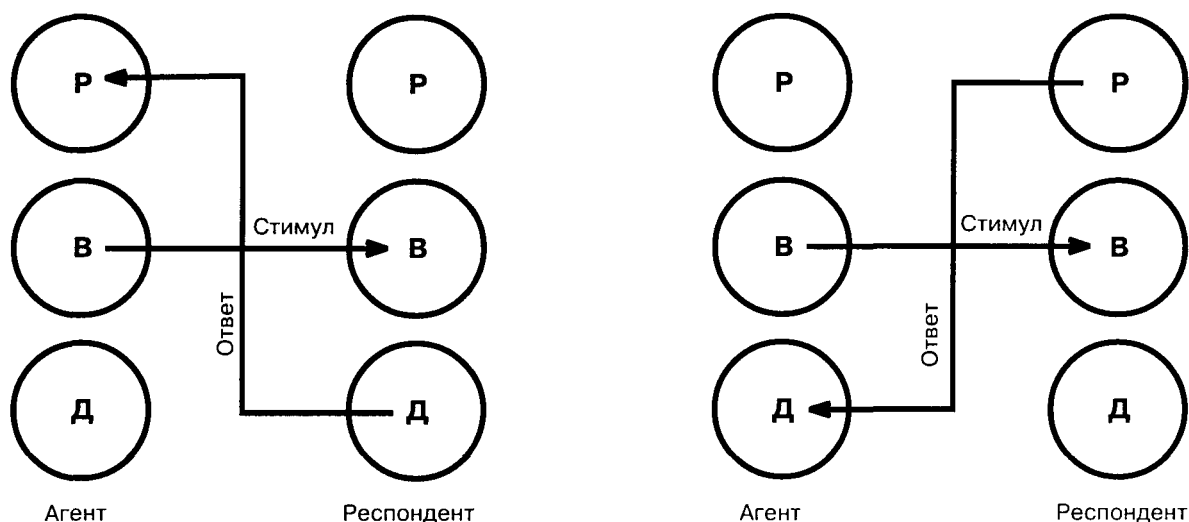


Рис. 3.13. Параллельные трансакции



**Рис. 3.14.** Перекрестные транзакции

Следует обратить внимание на то, что характер транзакции сильно зависит от того, каким образом произнесена реплика. В частности, если вопрос в приведенном выше примере задан руководителем спокойным, ровным тоном, то стимул исходит из состояния «взрослый» и адресован тому же состоянию секретаря. Если же этот вопрос задается раздраженным тоном, то этот стимул можно рассматривать как исходящий из состояния «родитель» и адресованный состоянию «дитя» собеседника. Если при этом секретарь отвечает ровным тоном, то возникает перекрестная транзакция, где стимул соединяет состояния «родитель — дитя», а ответ — «взрослый — взрослый» (см. левую схему рис. 3.14).

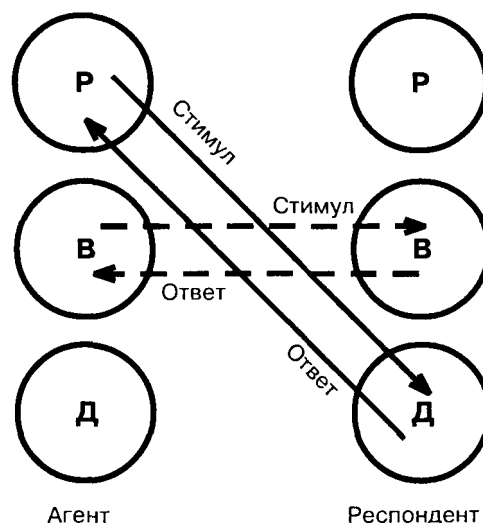
#### **Упражнение 26.**

*Если вы уловили смысл описания транзакций по Берну, то попробуйте составить транзакции (т.е. придумайте две реплики: стимул и ответ), соответствующие правым схемам на рис. 3.13; 3.14. Постарайтесь придумать транзакции, относящиеся к деловому общению.*

*Попробуйте озвучить придуманные транзакции, обращая внимание на тон, которым произносятся реплики.*

Более сложным видом транзакции является скрытая транзакция. Она происходит как бы в двух измерениях. Одно из них называется социальным и описывает формальную сторону общения. Второе измерение, психологическое, отражает подтекст сказанного. Очевидно, что описание одного и того же события в этих двух измерениях может выглядеть по-разному.

На рис. 3.15 показана схема скрытой транзакции, которую можно проиллюстрировать следующим примером.



**Рис. 3.15.** Скрытая транзакция {сплошными линиями показаны транзакции на социальном уровне, пунктиром — транзакции на психологическом уровне}

**Начальник** (выходя из кабинета, смущенным тоном) — Леночка, вы не находили последний вариант моего доклада на Совете директоров?

**Секретарь** (строго) — А вы все проверили у себя на столе?

В данном случае на социальном уровне происходит общение взрослых людей. Психологически же смущенный потерей документа начальник обращается к секретарю за помощью из состояния «дитя». Поскольку это, по-видимому, случается не в первый раз, секретарь отвечает из состояния «родитель», как бы подразумевая: «У вас на столе всегда такой беспорядок, там может затеряться любая бумага».

Скрытые транзакции могут быть весьма эффективными. Они позволяют людям «сохранять лицо» в трудных ситуациях или не обострять отношения, если приходится разговаривать о щекотливых вопросах. Однако для того, чтобы скрытая транзакция сработала, необходимо, чтобы ее «прочли» оба собеседника.

Если вы хотите сделать коммуникации эффективными, необходимо увидеть, на какой позиции находится ваш партнер, и знать, в какое ваше «Я»-состояние направлен коммуникативный стимул. В зависимости от этого вы можете сохранить характер транзакции (если она параллельная и вас устраивает) или попытаться ее изменить.

Изменение транзакции наиболее эффективно осуществляется путем так называемой амортизации, т.е. признания тезиса партнера, даже если вы с ним не согласны. Амортизация позволяет сохранить параллельный характер транзакции на первом шаге общения, а затем перевести коммуникацию в нужное русло. В деловом общении обычно наиболее эффективны транзакции типа «ВВ-ВВ».

### Упражнение 27.

#### Изменение характера транзакций

Участникам упражнения предлагается определить тип транзакций по репликам «стимул» и «реакция», а затем предложить варианты амортизации и перевода коммуникаций на транзакции типа «ВВ-ВВ». Ниже приведены примеры, которые могут быть использованы в упражнении.

#### Пример 1

*Продавец:* У вас какая-то проблема?

*Покупательница (возмущенно):* А еще рассуждают об этом хваленем немецком качестве! Мой новый телефонный аппарат так ни разу и не включился!

#### Пример 2

*Продавец:* Что именно интересует вас в нашем магазине?

*Покупательница (оглядываясь по сторонам):* Да я даже не знаю. Здесь все такое симпатичное. Муж сказал мне, что нам нужен новый телефонный аппарат,

*старый я разбила еще на прошлой неделе.*

### **Пример 3**

*Продавец: Гарантия на все оборудование, которое вы можете купить в нашем магазине, — 1 год. Покупатель: Знаю я эти гарантии! Если что случится, набегаясь за свои же денежки!*

---



Метод, позволяющий с помощью амортизации подавить агрессию собеседника, получил название «психологического айкидо». Его автор, М.Е. Литвак, считает одним из лучших мастеров психологического айкидо известного литературного героя — бравого солдата Швейка.

**См.: [4]**

---

...Отойдя от капитана Сагнера, полковник Шредер остановился перед Швейком и пристально посмотрел на него. В этот момент швейковскую внешность лучше всего характеризовало его круглое улыбающееся лицо и большие уши, торчащие из-под нахлобученной фуражки. Его вид свидетельствовал о полнейшей безмятежности и об отсутствии какого бы то ни было чувства вины за собой. Глаза его вопрошали: «Разве я натворил что-нибудь?» и «Чем же я виноват?».

Полковник суммировал свои наблюдения в вопросе, обращенном к писарю:

— Идиот? (И увидел, как открывается широкий, добродушно улыбающийся рот Швейка.

— Так точно, господин полковник, идиот, — ответил за писаря Швейк...

[Один из героев книги подпоручик Дуб, разговаривая с солдатами, обычно произносил:

«Вы меня знаете? Нет, вы меня не знаете! Вы меня знаете с хорошей стороны, но вы меня узнаете и с плохой стороны. Я вас доведу до слез». Однажды Швейк столкнулся с подпоручиком Дубом.]

— Ты чего здесь околачиваешься? — спросил он Швейка. — Ты меня знаешь?

— Осмелюсь доложить, я бы не хотел узнать вас с плохой стороны.

Подпоручик Дуб от дерзости онемел, а Швейк продолжал:

— Осмелюсь доложить, я вас хочу знать только с хорошей стороны, чтобы вы не довели меня до слез, как изволили обещать в прошлый раз.

У подпоручика Дуба хватило духу лишь на то, чтобы завопить:

— Проваливай, каналья, мы еще с тобой поговорим!....

*Ярослав Гашек.*

*«Похождения бравого солдата Швейка»*

---

## **3.7. Специальные формы деловых коммуникаций**

### **3.7.1. Телефонный разговор**



Специфика телефонного разговора состоит в том, что значительная часть невербальных сигналов говорящего не доходит до слушателя: вы не видите выражения лица, жестов и т.д. Многие люди именно поэтому не любят телефонные разговоры.

По той же причине осложнено и управление телефонным разговором и он часто неоправданно затягивается.

Эти обстоятельства заставляют особенно ответственно относиться к данной форме коммуникаций. Основная рекомендация относительно повышения эффективности телефонного разговора состоит в том, что

К телефонному разговору надо серьезно готовиться!

Избегайте спонтанных, неподготовленных звонков!

Основные приемы эффективного разговора по телефону.

### **ПЛАН**

- Перед тем, как звонить, четко определите цель.
- Разработайте план предстоящего разговора.

### **ЗВОНОК**

- Начните разговор со слов «Доброе утро» или «Добрый день».
- Назовите свое полное имя и полное имя человека, которому звоните.
- Будьте дружелюбны с секретарем.

### **РАЗГОВОР**

- Избегайте фраз вроде «Как дела?» или «Вы меня не знаете».
- Спросите: «Вам сейчас удобно говорить?»
- Не будьте слишком категоричны.
- Спросите разрешения, прежде чем задавать вопросы.
- Будьте вежливы и учтивы.

Естественно, что так же, как и при непосредственном общении, при разговоре по телефону приходится иметь дело с разными людьми. Ниже даны рекомендации по ведению разговора с собеседниками разных типов.

При телефонных переговорах возможно эффективное использование приемов нейролингвистического программирования. Вот некоторые рекомендации.

### **НАЧАЛО РАЗГОВОРА**

- Следуйте речевым характеристикам собеседника.

Таблица 3.3.

**Как разговаривать по телефону с разными собеседниками**

#### **С настойчивым/требовательным собеседником**

Слушайте — и вы поймете, чего требует собеседник

Противопоставьте настойчивости собеседника свою настойчивость, но будьте “на шаг сзади”

Чаще пользуйтесь закрытыми вопросами, чтобы контролировать ход разговора

Будьте доброжелательны, но точны и прямы в своих высказываниях

Будьте вежливы

#### **С агрессивным собеседником**

Внимательно слушайте и тогда вы поймете, что волнует собеседника

Установите контакт, высказывая ему свое сочувствие и сожаление в общем плане

Предложите план действий и затем осуществите его

Сохраняйте хладнокровие и не поддавайтесь настроению собеседника

Будьте вежливы

#### **С разговорчивым собеседником**

Задавайте закрытые вопросы

Следите за паузами в разговоре

Не поддавайтесь собеседнику, не позволяйте ему втянуть вас в долгий разговор

#### **С пассивным собеседником**

С собеседником этого типа, как правило, легко договориться

### **ВО ВРЕМЯ РАЗГОВОРА**

- Направляйте разговор, задавая вопросы.
- Используйте три разные точки зрения: собственную, собеседника и независимое мнение.
- Регулярно суммируйте сказанное и проверяйте, правильно ли вы все поняли.

### **ЗАВЕРШЕНИЕ РАЗГОВОРА**

- Используйте подходящие слова и интонацию, чтобы показать, что вы хотите закончить разговор.
- Говорите тоном, отличным от тона собеседника (например, ускорьте темп речи).

### **3.7.2. Совещания**

Совещания занимают значительную часть рабочего времени менеджера. При этом, чем выше положение человека в организации, тем чаще ему приходится принимать участие в совещаниях. Между тем большинство менеджеров испытывает острую неприязнь к этому виду профессиональной деятельности. Она вызвана крайне низкой эффективностью большинства встреч и совещаний, что объясняется незнанием простейших принципов подготовки и проведения совещаний.

Проводить совещания **целесообразно**, когда необходимо:

- сообщить об организационных изменениях;
- совершенствовать уже принятые решения;
- достигнуть согласия с решением путем вовлечения сотрудников в его обсуждение;
- использовать совещания для профессионального роста сотрудников.

Проводить совещания **нецелесообразно**, когда:

- информация может быть распространена в письменной форме или устно;
- решение уже принято;
- необходимо индивидуальное или групповое обучение;
- на совещании не могут присутствовать ключевые лица;
- нет реальной повестки дня;
- время и имеющаяся информация неадекватны.

Совещания бывают разных типов: для обмена информацией, для формулировки проблем, для решения проблем, для принятия решений.

На рис. 3.16 показана общая схема подготовки и проведения совещаний, независимая от типа совещания.

Особое внимание следует уделить подготовительной работе: ее качество в значительной степени определяет успех совещания.

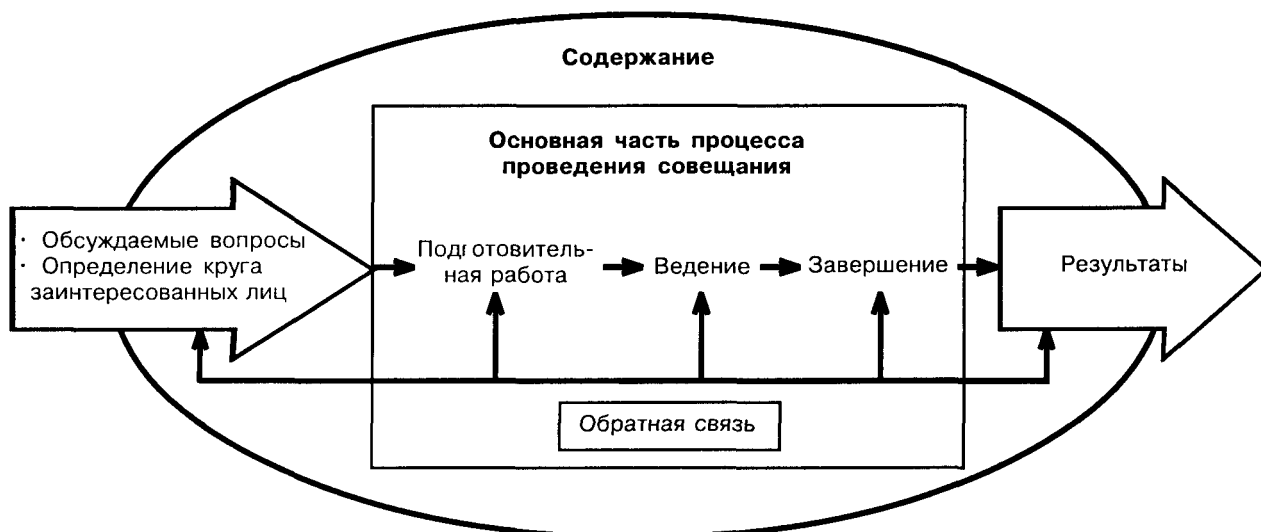


Рис. 3.16. Структура совещания

Приведенная ниже схема отражает ключевые элементы подготовки к совещанию, ни одним из них не следует пренебрегать (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Общая схема подготовки совещания

В управленческой практике совещания обычно ведет руководитель. Это обстоятельство часто снижает их эффективность, поскольку руководителю приходится играть три роли одновременно: он является и средоточием власти, и организатором процесса обсуждения, и несет ответственность за результаты совещания. Три роли одновременно — эта нагрузка под силу далеко не всем.

Анализ роли руководителя на совещании привел к разработке метода *фасилитации*. Фасилитаторство означает использование третьей, нейтральной стороны, непредвзято относящейся к обсуждаемому вопросу, для осуществления такого процесса, который повысит вероятность выработки взаимоприемлемого соглашения.

#### **Фасилитатор может быть полезен**

- при проведении открытых встреч, семинаров и слушаний,
- при проведении встреч по обмену информацией между конфликтующими сторонами,
- при проведении совещаний по совместному решению проблемы, направленных на разрешение спорных вопросов или конфликтов,
- при проведении встреч, направленных на создание команды, или встреч для установления отношений партнерства,
- при проведении внутриорганизационных и многосторонних встреч, когда ситуация, в которой кто-либо из участников имеет большую власть, чем другие, воспринимается несколько болезненно.

#### **В рамках подготовки и проведения совещания фасилитатор**

- помогает в разработке плана встречи,
- следит, чтобы совещание не отклонялось от обсуждения основного вопроса,
- устраняет препятствия в коммуникациях и обеспечивает их эффективность,

- формулирует проблему в конструктивной форме,
- предлагает процедуру или подходы к решению проблемы,
- подводит промежуточные итоги и проясняет направление обсуждения,
- проверяет, достигнут ли консенсус.

В ходе совещания фасилитатор должен воздерживаться от критики предложений участников, он не должен пользоваться своей ролью для проталкивания собственных идей, принимать серьезные решения по процедуре без консультаций с участниками, отнимать время своими пространными комментариями.

На совещании фасилитатор часто работает вместе с *рекодером* — человеком, который ведет запись происходящего на больших листах бумаги (*flip-chart*), которые затем развешиваются на стенах помещения. Эти записи иногда называют «групповой памятью»; они предотвращают потери идей или информации, а также создают ощущение реального продвижения в обсуждении вопроса. Групповая память препятствует возникновению «петель» при обсуждении проблем организации.



См.: Слайд № 15

виде (рис. 3.18).

Одним из наиболее существенных недостатков совещаний является стремление как можно быстрее перейти к решению. Между тем, формулировка проблемы и выработка альтернатив — важнейшие факторы успеха, причем именно здесь наиболее полно проявляются достоинства группового обсуждения. Поэтому общую схему обсуждения на совещании целесообразно представить в следующем

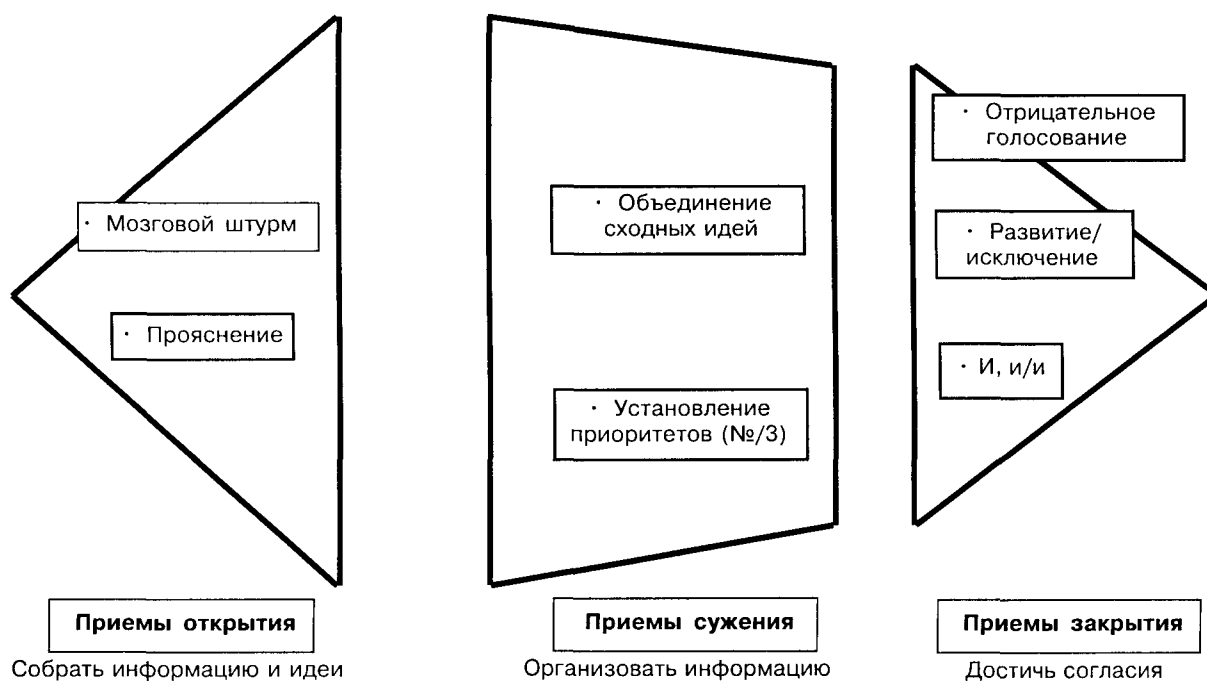


Рис. 3.18. Общая схема обсуждения на совещании

Одним из наиболее эффективных способов «открытия» является так называемый мозговой штурм.

Основные правила мозгового штурма состоят в следующем:

- Мозговой штурм — это интенсивная интеллектуальная деятельность, которая не может продолжаться дольше 10-12 минут.
- Число участников не должно превышать 8-10 человек.
- Критика и обсуждение предложенных идей запрещены.

- Приветствуется свободное творчество — выражение самых невероятных идей.

- Желательно получить как можно больше идей. От неудачных идей можно отказаться позднее.

- Допускается «путешествие автостопом» — выражение идей, базирующихся на соображениях, высказанных другими людьми.

Успех мозгового штурма во многом зависит от фасилитатора, от его энергии и способности создать напряженно-творческую атмосферу. Следует особо подчеркнуть, что значимость результатов мозгового штурма напрямую зависит от точности, конкретности формулировки темы: если тема сформулирована слишком общо или расплывчато, то, скорее всего, результатами мозгового штурма будет очень трудно воспользоваться.

---

### **Упражнение 28.**

*Выберите из группы ведущего мозговой штурм и рекодера. Ведущий сначала согласовывает тему мозгового штурма, а затем проводит его.*

*Упражнение завершается обсуждением достоинств и недостатков проведенного мозгового штурма.*

---

Мозговой штурм нацелен на генерацию идей. Но это только начало процесса обсуждения. Далее следует анализ предложений (объединение схожих идей, установление приоритетов и т.д.). Лишь после обработки предложенных идей можно переходить к завершающей стадии совещания — принятию решения.

На приведенной выше схеме показаны некоторые приемы согласования решения. Иногда, например, бывает легче отказаться от наименее привлекательных идей, чем выбрать наилучшую; в этом случае применяют метод отрицательного голосования.

Принятие окончательного решения может осуществляться либо с помощью «парламентской процедуры», т.е. голосования, либо по методу консенсуса. Оба метода имеют свои достоинства и недостатки.

*Парламентская процедура* позволяет принять решение достаточно быстро и выявить, насколько единодушна аудитория в выборе того или иного варианта. Главный ее недостаток — порождение меньшинства, оппозиции, которая, как правило, психологически не считает себя связанной обязательствами в отношении решения, за которое не голосовала. Часто при малейшей возможности это меньшинство пытается пересмотреть принятое решение.

При *консенсусе* достигается соглашение, против которого никто активно не возражает; в этом случае не предполагается, что у участников совсем нет возражений или сомнений относительно принимаемого решения, но эти сомнения и возражения не кажутся им принципиальными. Консенсус не порождает оппозиции, однако этот метод требует значительного времени, поскольку наилучший способ достижения консенсуса состоит в возможности высказаться каждому участнику обсуждения (иногда и не по одному разу).

Наконец, следует помнить, что совещание будет эффективным только в том случае, если будут выполнены принятые на нем решения. Поэтому на завершающей стадии любого совещания должны быть согласованы механизмы выполнения решений, ответственные, сроки и механизмы мониторинга.

### **3.7.3. Переговоры**

Переговоры — одна из наиболее распространенных и одновременно сложных форм делового общения. Часто, однако, представляется, что переговоры — это собственно обсуждение проблем лицом к лицу. Такой подход, как показывает практика, малопродуктивен, поскольку не учитывает двух других этапов переговорного процесса, а именно: подготовку и реализацию договоренностей.

Общая схема переговорного процесса представлена на рис. 3.19.



Рис. 3.19. Общая структура переговорного процесса

#### Основные элементы подготовительного этапа:

- сбор информации,
- формулировка цели/целей,
- подбор команды,
- «техническое оснащение» — материалы,
- выработка НАОС,
- согласование технических деталей переговоров (время, место, продолжительность, состав участников и пр.).

Пренебрежение хотя бы одним из перечисленных элементов чревато неудачным исходом переговоров. Например, если вы не выработали НАОС, то в ситуации, когда переговоры заходят в тупик, вы будете склонны пойти на уступки, которые, возможно, не оправданы, и в итоге согласитесь на невыгодные для вас условия.

---

Когда готовились переговоры между делегациями Вьетнама и США о прекращении вьетнамской войны, вьетнамская делегация для проживания арендовала особняк в Париже сроком на полгода, а американцы забронировали номера в гостинице сроком на несколько недель. Как вы думаете, какая делегация оказалась предусмотрительней

---

Собственно переговоры могут вестись по-разному. Спектр возможных вариантов показан на рис. 3.20. В случае конфликта интересов, непримиримых противоречий и недоверия между сторонами конфликты обычно разрешаются с позиции силы, т.е. между сторонами начинается война в прямом или переносном смысле. По мере роста доверия и ослабления «непримиримости» интересов можно перейти к наиболее распространенной форме ведения переговоров — к *позиционному торгу*: стороны формулируют свои позиции, и в дальнейшем идет их корректировка, причем обычно используется метод компромисса. Этот подход к переговорам не слишком эффективен, поскольку в результате обе стороны чаще всего получают вовсе не то, что они хотели бы получить.

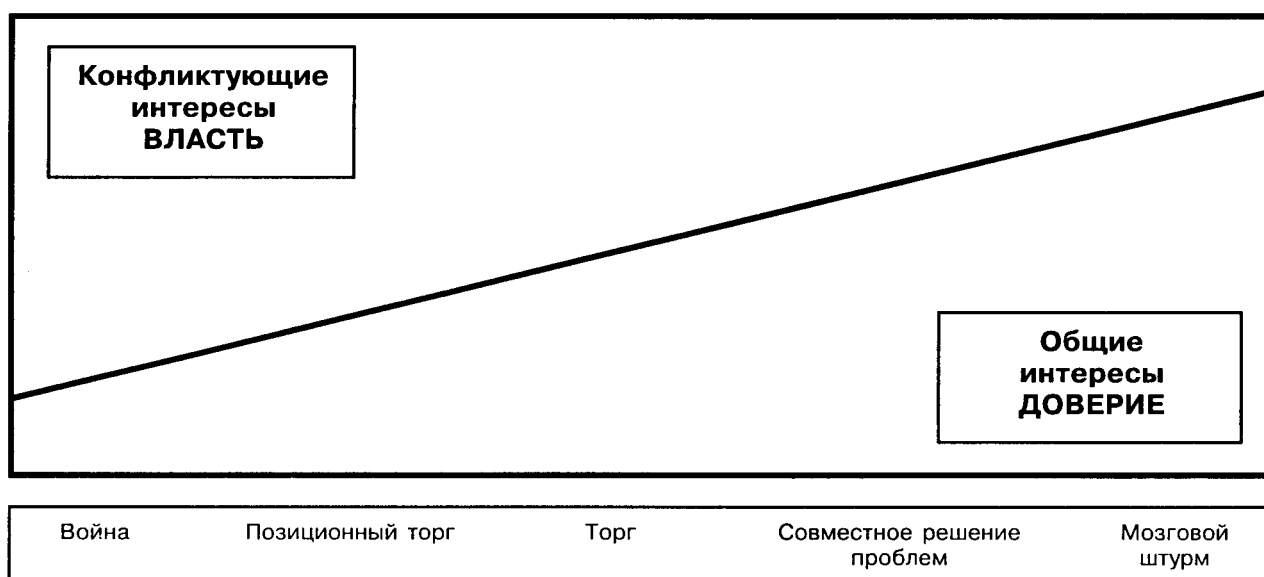


Рис. 3.20. Подходы к ведению переговоров



См.: [22]

Если доверие между сторонами велико и они не склонны рассматривать свои интересы как взаимоисключающие, переговоры могут свестись к совместному разрешению проблемы, высшей формой которого является мозговой штурм.

В рамках Гарвардского проекта по переговорному процессу был разработан иной, более эффективный подход — *метод принципиальных переговоров*. Он базируется на двух основных идеях:

- первичны не позиции сторон, а их интересы, причем одни и те же интересы могут порождать спектр возможных позиций;
- до начала переговоров необходимо сформулировать принципы, на основе которых будет оцениваться приемлемость конкретного варианта соглашения.

Одним из ярких примеров успешного применения метода принципиальных переговоров стало заключение так называемых Кэмп-Дэвидских соглашений между Египтом и Израилем.

---

До начала переговоров ситуация в отношениях между Египтом и Израилем представлялась совершенно тупиковой. Египет, который в результате арабо-израильской войны потерял контроль над Синайским полуостровом, отказывался даже обсуждать вопрос о заключении мирного договора с Израилем, пока тот не вернет Синай. Израиль же категорически отвергал возможность возвращения оккупированного полуострова на том основании, что отсутствие на Синае вооруженных сил Египта — единственная надежная гарантия безопасности страны.

Таким образом, стороны занимали взаимоисключающие позиции, и переговоры казались невозможными. Однако президенту США Дж. Картеру и его советникам из Гарвардского университета ситуация представлялась далеко не столь безнадежной. Действительно, позиции были антагонистическими, но были ли взаимоисключающими интересы сторон?

Египет был заинтересован в восстановлении территориальной целостности страны путем восстановления суверенитета над Синаем. Израиль желал гарантий безопасности. Оказалось, что можно удовлетворить интересы обеих сторон: Египту возвращался Синайский полуостров, который объявлялся демилитаризованной зоной под международным контролем, что вполне соответствовало интересам Израиля. Этот подход и лег в основу мирного договора между двумя странами.



---

Таким образом, выяснение интересов сторон гораздо более продуктивно, чем позиционный торг. Однако для того, чтобы такое выяснение состоялось, стороны должны захотеть этого. Более того, ни одна из сторон не должна подталкивать партнера к тому, чтобы тот зафиксировал раньше времени свою позицию. В рамках данного подхода целесообразна следующая последовательность стадий собственно переговоров:

- исследовательская стадия,
- стадия аргументации,
- стадия согласования,
- формулировка решения.

Особо следует подчеркнуть, что «экономия» на исследовательской стадии или стадии аргументации может дорого обойтись сторонам: вместо поисков решения, которое максимально удовлетворяло бы интересы обеих сторон, переговоры могут пойти по «силовому» сценарию или скатиться к позиционному торгу.

Не менее значимой является и фаза переговорного процесса, следующая за достижением договоренностей. Она посвящена реализации последних. Нельзя забывать, что об успехе переговоров судят не столько по подписанному протоколу или контракту, сколько по реальным делам.

### 3.8. Коммуникации в организационном контексте



**\*См. также модуль «Управление информационными ресурсами»**

Межличностные коммуникации исключительно важны в менеджменте, поскольку, как уже говорилось, они используются менеджером при реализации практически всех его профессиональных функций. Однако при этом не следует забывать, что межличностное общение — это лишь часть организационных коммуникаций. Для полноты картины необходимо указать «стыковки» межличностных аспектов коммуникаций и их организационных аспектов.

**Информационные потоки\***. Для реализации любых функций менеджмента в организации необходима циркуляция информации. Она осуществляется с помощью трех видов потоков информации: *нисходящих*, *восходящих* и *горизонтальных*.

С помощью *нисходящих* потоков руководство организации распространяет информацию, необходимую менеджменту низшего уровня, а также передает приказы и распоряжения. Без хорошо организованных нисходящих потоков исполнители не будут понимать цели и задачи организации и, следовательно, эффективность их работы резко снизится.

*Восходящие* потоки обеспечивают обратную связь и информацию, необходимую для принятия управленческих решений. При ограниченных восходящих потоках трудно использовать высокую квалификацию высшего управленческого звена, поскольку топ-менеджеры вынуждены принимать решения в отсутствие информации или основываясь на неполных и неточных данных.

*Горизонтальные* потоки информации необходимы для поддержания целостности организации, предотвращения департаментализации, ускорения принятия решений, интеграции организационных целей.

Ясно, что в большинстве случаев информационные потоки обеспечиваются посредством тех или иных форм межличностных коммуникаций. Поэтому эффективность последних в значительной степени определяет качество организационных коммуникаций.

---

#### Реорганизация

В результате реорганизации большое производственное подразделение разделено на два. Продукция первого подразделения поступает во второе для дальнейшей обработки; при этом переходе осуществляется контроль изделий.

После реорганизации стали возникать конфликты: второе подразделение объясняет свой брак некачественной работой первого, чьи недоработки не всегда вскрываются при промежуточном контроле. Начальник же **ОТК**, осуществляющего этот контроль, утверждает, что в изделиях могут быть скрытые дефекты, обнаружить которые технически невозможно. При этом он считает, что нет оснований сомневаться в требовательности его подчиненных в отношении качества изделий.

Поскольку в конфликты вовлечены три стороны, два производственных подразделения и ОТК, то улаживать их особенно трудно.

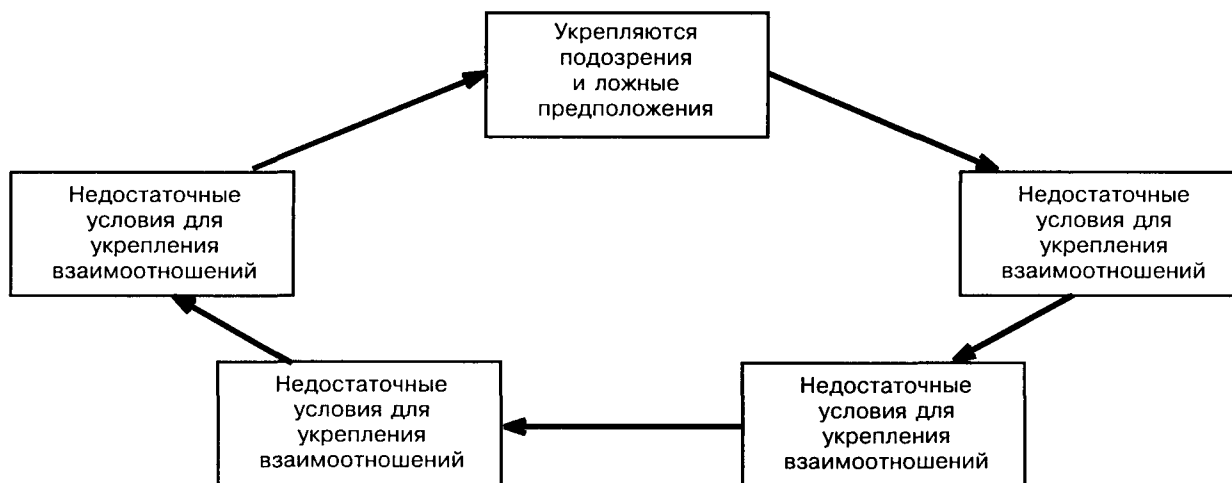
*Вопросы для обдумывания*

- Насколько важны в этой ситуации организационные коммуникации?
- Какие потоки информации здесь блокированы?
- Как избежать ситуации, когда вроде бы никто не виноват, но работа не выполняется так, как надо?

**Источник:** Тема примера заимствована из книги *Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. — New York: Harper & Row, 1973.*

*Информационные технологии.* Современные информационные технологии (ИТ) позволяют существенно повысить интенсивность обмена информацией внутри организации. В частности, использование внутренней электронной почты или технологии *Intranet* дает возможность избавиться от множества ненужных бумаг, быстрее и точнее информировать заинтересованных лиц о событиях, происходящих в организации, уменьшить число совещаний и т.д. Здесь, однако, следует иметь в виду то обстоятельство, что применение ИТ снижает частоту межличностных контактов, что может отрицательно отразиться на корпоративной культуре и морали людей. Практика показывает, что попытка полностью заменить прямое общение средствами электроники во многих случаях резко снижает мотивацию людей, они теряют интерес к работе, хотя формально качество их трудовой жизни растет. Поэтому использование современных информационных технологий в менеджменте в целом требует определенной осторожности.

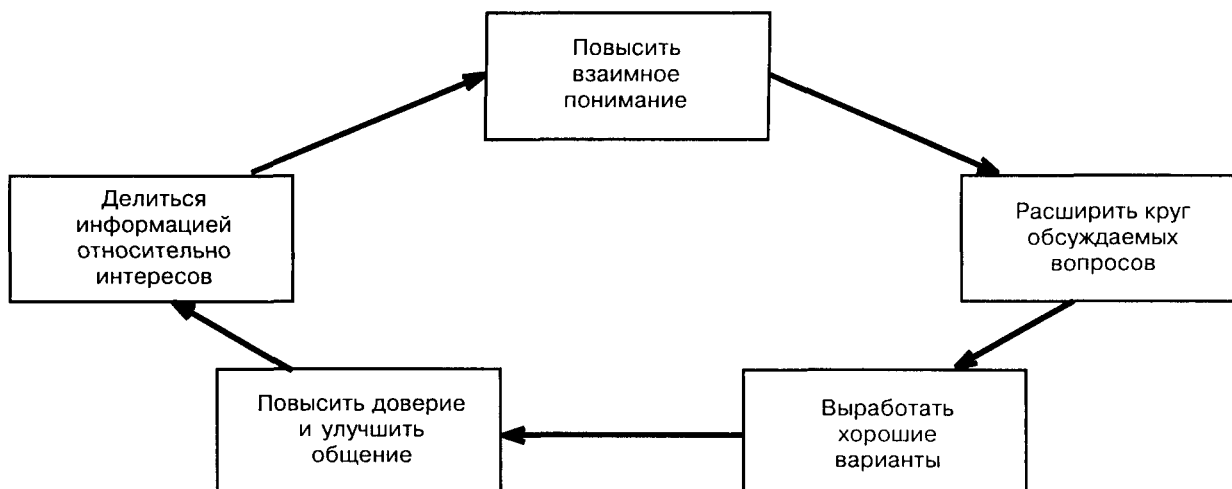
*Переговоры в организационном контексте.* Во многих организациях такая форма профессиональной деятельности, как ведение переговоров, рассматривается вне рамок организационных целей (*Лит. 27*). При таком подходе конкретные переговоры представляются уникальными, и их успех оценивается безотносительно к тому, что происходит на других переговорах. Между тем, данные исследований показывают, что введение переговоров в общий контекст деятельности организации резко повышает эффективность процесса переговоров в целом. Одним из примеров ошибок, которые при этом допускаются, может служить смешение конкретной сделки, обсуждаемой на переговорах, и более широких отношений между организациями. На рис. 3.21 показан традиционный цикл «сделка — взаимоотношения», который часто приводит к тому, что уступки, сделанные «ради поддержания отношений», в конечном счете приводят к разрыву этих отношений, поскольку сторона, добившаяся уступок, требует от партнера все больше и больше.



**Рис. 3.21.** Традиционный цикл «сделка—взаимоотношения»

Предпочтительным оказывается другой цикл, в котором конкретная сделка отделена от проблемы взаимоотношений, качество которых обеспечивается другими методами, в частности, расширением «пирога» переговоров, повышением взаимного доверия и т.д.

В целом преимущество переговоров, помещенных в организационный контекст, иллюстрирует таблица, представленная ниже.



**Рис. 3.22.** Предпочтительный подход к обсуждению сделки

Таблица 3.4.

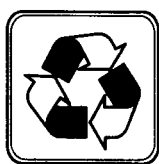
**Процесс переговоров как ресурс организации**

Шаги переговорного процесса	Ситуационный подход	Институциональный подход	Примеры инструментов и процедур
<i>Определение целей</i>	Цели устанавливаются на основе каждой конкретной ситуации	Цели каждого переговоров связаны с более общими корпоративными целями	<ul style="list-style-type: none"> <li>Четкая информация о корпоративных целях</li> <li>Образцы постановки целей</li> </ul>

<i>Подготовка к переговорам</i>	Подготовка проводится в каждом случае своя; иногда вообще нет времени на подготовку	Подготовка хорошо структурирована; переговоры организуются с учетом опыта всей организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>• База данных о прошлых переговорах</li> <li>• Схемы категоризации</li> <li>• "Желтые страницы" коллег</li> <li>• Консультации с коллегами</li> </ul>
<i>Ведение переговоров</i>	Участники переговоров действуют как одинокие волки при незначительном контроле сверху; считается, что успех или провал зависят от личных способностей	Участники переговоров стараются максимально удовлетворить корпоративные интересы и согласовать их с интересами другой стороны	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сценарии переговоров, которые увязывают стратегии с характером конкретных переговоров</li> <li>• Тренинговые программы, укрепляющие корпоративные цели</li> <li>• НАОС</li> </ul>
<i>Анализ переговоров</i>	Анализ проводится нерегулярно; упор на сокращение расходов и процент заключенных сделок	Анализ проводится систематически; упор не только на результаты каждого переговоров, но также на то, как они проводились; информация о каждом переговорах анализируется, чтобы ее можно было использовать на будущих переговорах	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Структурированные вопросы обзорного характера, направленные не только на результат, но и на процесс</li> <li>• Опросные формы, которые включаются в базу данных о лучших переговорах</li> </ul>

## УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 4. ТЕХНИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### Учебные цели элемента



**\*См. также модуль «Общее управление организацией: принципы и процессы»**

потребности в обучении менеджменту в странах Восточной Европы лишь немногие российские респонденты отметили принятие управленческих решений как особый навык, которому необходимо учиться. Между тем, практика показывает, что именно в неумении принимать важные управленческие решения кроется множество неприятностей, с которыми сталкиваются российские организации\*\*. Что же необычного кроется в понятии «управленческое решение»?

- **Дать** представление о процессе принятия решений.
- **Познакомить** со стилями принятия решений.
- **Научить** использовать свою лучшую роль при принятии групповых решений.

Большинству менеджеров понятие «управленческое решение» очевидно. В ходе недавно проведенного обследования потребности в обучении менеджменту в странах Восточной Европы лишь немногие российские респонденты отметили принятие управленческих решений как особый навык, которому необходимо учиться. Между тем, практика показывает, что именно в неумении принимать важные управленческие решения кроется множество неприятностей, с которыми сталкиваются российские организации\*\*. Что же необычного кроется в понятии «управленческое решение»?

### 4.1. Понятие об управленческом решении

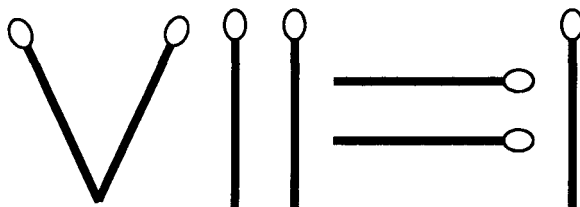
Управленческое решение — это выбор из некоторого числа альтернатив. С этим определением согласится, вероятно, большинство менеджеров. Однако часто ли мы отдаем себе отчет в том, сколько альтернатив рассмотрели, принимая то или иное решение? А если решение принимается относительно какой-либо проблемы, то насколько точно эта проблема сформулирована?

Анализ практики менеджмента, связанной с принятием решений, показывает, что значительная часть ошибочных решений обусловлена тем, что они принимаются до того, как проблема четко сформулирована. Между тем, четкая формулировка проблемы — обязательное условие ее эффективного решения. Если нет ясной формулировки, то может рассматриваться не та проблема, которую необходимо решить, а та, которую известно как решать.

---

Наглядным и отчасти забавным примером искажения формулировки проблемы может служить такая задача.

Представьте, что вы выложили на столе с помощью спичек фигуру, показанную на рисунке. Фигура представляет собой неправильное математическое выражение: семь не равно единице (используются римские цифры). Задача состоит в том, чтобы, переложив с места на место одну и только одну спичку, получить правильное математическое равенство. Подумайте над этой проблемой. Если вы откажетесь решить эту задачу, посмотрите на решение, представленное в Приложении 1 (Д).



При решении этой задачи в группе, как правило, один из первых предлагаемых вариантов сводится к тому, чтобы переложить крайнюю правую спичку из левой части «равенства» и наложить на знак = так, чтобы получить знак неравенства. Получается ли при этом правильное математическое выражение? Конечно. Является ли это решением задачи? Безусловно, нет, ведь в условии сказано, что нужно получить правильное равенство, а не просто правильное выражение. Между тем, при проведении эксперимента многие считают, что решили задачу.

---

## 4.2. Основные этапы принятия управленческого решения

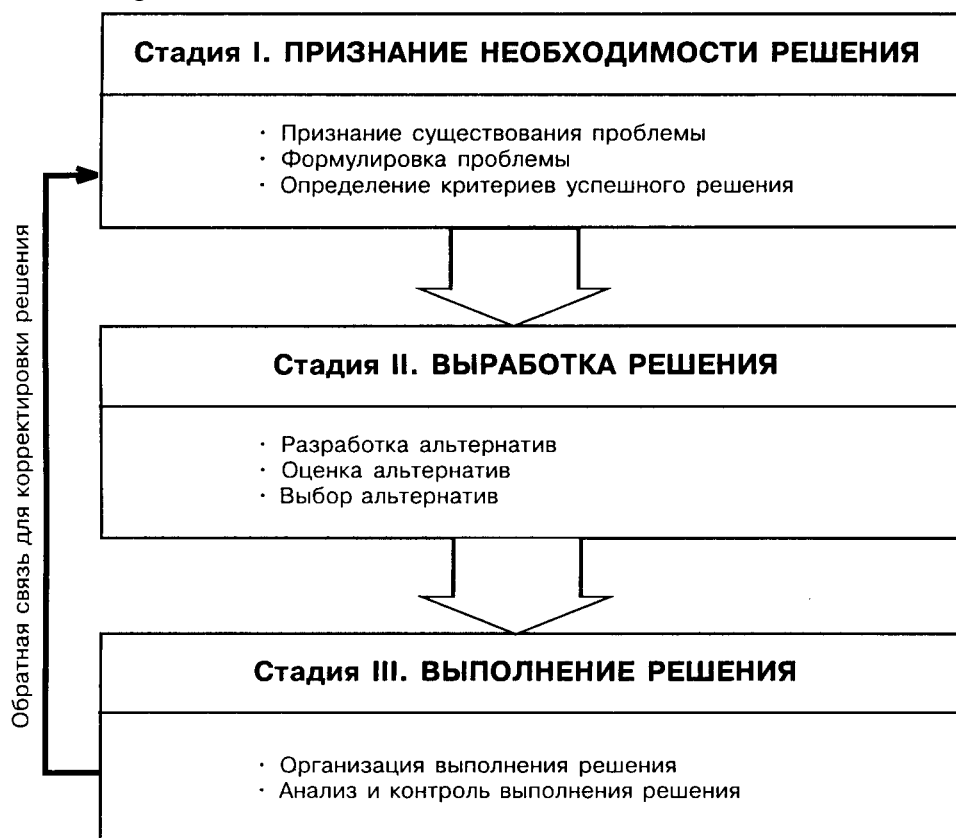
Принимать решения менеджерам приходится так часто, что если не отработать определенную последовательность шагов в этом виде деятельности и каждый раз заниматься «творчеством», то управленческая деятельность может превратиться в муку. Основные стадии принятия решения показаны на рис. 4.1 (Лит. 28).

На первый взгляд, данная схема почти очевидна, однако на практике менеджеры очень часто пропускают некоторые шаги цепочки, что приводит к принятию неэффективных решений. О том, что решения пытаются разрабатывать, часто не сформулировав

саму проблему, уже говорилось. Недостаточно тщательная разработка альтернатив чревата тем, что будет принято первое *приемлемое, но не оптимальное* решение. Значительная часть правильных решений оказывается нереализованной, поскольку вовремя не продумана система наблюдения за их выполнением.

Следует здесь отметить, что для принятия решений особое значение имеет искусство задавать правильные, разнообразные и тщательно сформулированные вопросы. Без этого трудно избежать множества психологических ловушек и ошибок, которые описываются в следующем разделе.

Для правильного прохождения основных этапов принятия важных решений полезно пользоваться приводимой ниже таблицей.



**Рис. 4.1.** Стадии управленческого решения

Таблица 4.1.

**Планирование результата**

№ п/п	Номер проблемы Составляющая решения	1	2	...	Примечания	КОНТРОЛЬ
1	Проблема (противоречие) а) Предмет (следствия) б) Объект в) Субъект					
2	Причины возникновения проблемы					
3	Цель(и) решения					

№ п/п	Номер проблемы Составляющая решения	1	2	...	Примечания	КОНТРОЛЬ
4	Критерий достижения цели					
5	Ресурсы для решения проблемы а) активные (используемые) б) пассивные (неиспользуемые) в) информационные					
6	Решение: средства методы приемы					
7	Мероприятия по решению проблемы					

### 4.3. Психологические проблемы принятия решений

При принятии решений человек зачастую сам становится источником проблем, бессознательно ограничивая круг альтернатив или препятствуя их непредвзятому рассмотрению. Обсудим некоторые из таких потенциальных психологических ловушек.

*Ловушка «привязки» решения.* Психологи, исследующие механизмы принятия решений, провели такой эксперимент. Одной группе испытуемых последовательно задали два вопроса:

- а) Превышает ли, по вашему мнению, население Турции 35 млн человек?
- б) Какова ваша оценка населения Турции?

Во второй группе испытуемых в первом вопросе вместо 35 млн упоминалась цифра 100 млн. В подавляющем большинстве случаев оценка при ответе на второй вопрос во второй группе намного превосходила оценку представителей первой группы. Это происходило потому, что восприятие второго вопроса как бы «привязывалось» к первому и влияло на ответ респондента.

---

Представьте, что некая фирма ищет помещение для своего офиса. Наконец, подходящее помещение найдено и происходят переговоры между представителями этой фирмы и хозяевами здания. Переговоры начинаются с того, что хозяева формулируют исходное предложение: аренда сроком на три года, начальная плата составляет 300 дол. в год за квадратный метр с возможной ее корректировкой на инфляцию, расходы на ремонт и дооборудование помещений несет арендатор, который получает право продлить аренду после окончания ее срока на тех же условиях. С точки зрения цены это предложение близко к верхнему пределу рыночной стоимости аренды. Однако потенциальные арендаторы, выдвигая встречное предложение, назвали цену, близкую к среднему рыночному значению и попросили арендодателя разделить с ними стоимость ремонта, на что, в конце концов, хозяева здания согласились.

Арендаторы на переговорах могли быть гораздо более агрессивными и предложить цену, близкую к нижнему пределу рыночной стоимости аренды, получив, таким образом, шансы на лучшие окончательные условия договора. Однако на их позицию повлияло предложение хозяев, которые как бы «привязали» переговоры к стоимости 300 дол. в год за квадратный метр: арендаторы оказались в ловушке «привязки»

решения.

---

Что можно посоветовать для снижения опасности попасть в подобную ловушку?

- Старайтесь рассматривать проблему с разных точек зрения. Используйте множество точек отсчета и критериев.
- Сначала продумайте проблему сами, прежде чем обращаться за советом к другим — во избежание «привязки» к их точке зрения.
- Постарайтесь собрать мнения нескольких людей; это позволит расширить подход к проблеме.
- Избегайте «привязки» мнения ваших советчиков к вашей собственной точке зрения. Стремитесь сообщить им как можно меньше о своих взглядах, прежде чем они сформулируют свою позицию.
- Будьте особенно осторожны на переговорах: контролируйте ситуацию, чтобы избежать «привязки» к позиции партнера, и используйте этот прием в свою пользу.

*Стремление сохранить статус-кво.* При принятии решений люди обычно стремятся выбирать те альтернативы, которые позволяют сохранить существующее положение вещей. Это стремление кроется в глубине нашей психики и объясняется желанием оградить наше «я» от психологических травм.

---

В одном психологическом эксперименте группе испытуемых были розданы подарки: половина из них получила сувенирные кружки, а другая половина — швейцарский шоколад примерно той же стоимости, что и кружка. Затем испытуемым сказали, что они по желанию могут поменять один подарок на другой. Хотя интуиция подсказывает, что поскольку подарки раздавались случайным образом, то примерно половина испытуемых могла быть заинтересована в обмене. В действительности же подарок обменял лишь один из десяти участников эксперимента.

---

Часто при увеличении числа альтернатив люди предпочитают сохранять статус-кво, поскольку это позволяет избежать усилий, связанных с выбором. В целом рассуждения типа «лучшее — враг хорошего», «от добра добра не ищут», «не раскачивайте лодку» — это все проявления той же тенденции. Что же можно порекомендовать во избежание ловушки статус-кво?

- Постоянно напоминайте себе о своих целях и анализируйте, насколько им соответствует статус-кво.
- Никогда не воспринимайте текущее положение дел как единственно возможное. Разрабатывайте альтернативы и анализируйте их плюсы и минусы.
- Попробуйте спросить себя, выбрали бы вы статус-кво в качестве лучшей ситуации, если бы он не был текущим положением дел, а возможной альтернативой?
- Не преувеличивайте усилия или стоимость изменения текущего положения дел.
- Помните, что привлекательность статус-кво может меняться со временем. При рассмотрении альтернатив думайте о будущем.
- Если у вас есть несколько альтернатив, которые лучше статус-кво, не склоняйтесь к его сохранению только для того, чтобы избежать выбора. Заставляете себя делать выбор.

Последняя рекомендация имеет достаточно общий характер. Действительно, в конечном счете важен не процесс разработки управленческого решения, а сам акт выбора альтернативы. Этот акт иногда требует от менеджера большого мужества, поскольку именно он возлагает на него ответственность за принятие того или иного решения.

*Прошлые вложения.* Эта психологическая ловушка состоит в стремлении оправдать ранее сделанный выбор даже тогда, когда обоснование этого выбора уже потеряло смысл. Иногда, например, мы избегаем увольнять сотрудника, последовательно демонстрирующего свою непригодность, на том основании, что в свое время предприняли массу усилий, чтобы добиться от него результативной работы. Почему это происходит? Очень часто, сознательно или подсознательно, люди стремятся избегать



признания того, что в прошлом совершили ошибку.

---

Один американский консультант описал такой случай из своей практики. Некий американский банк обратился к нему с просьбой помочь в разрешении проблемы выдачи неэффективных кредитов иностранным фирмам. Анализ ситуации показал, что потери банка во многом связаны с тем, что работники банка, обслуживающие кредитный контракт, при возникновении проблем, пытались исправить ситуацию, выдавая дополнительный кредит или осуществляя реструктуризацию задолженности, что лишь усугубляло ситуацию. Консультант внес предложение, немедленно принятое руководством банка и позволившее разрешить кризис с зарубежными кредитами: как только с каким-либо кредитом возникали проблемы, контроль за контрактом передавался другому сотруднику банка, который не был связан с принятием решения о выдаче кредита. Этот прием позволил избежать влияния «прошлых вложений» на принятие нового решения.

К сожалению, иногда корпоративная культура подталкивает людей к ловушке «прошлых вложений». Если наказания за принятие ошибочных решений слишком суровы, то работник стремится продолжать убыточный проект до бесконечности, надеясь, что ситуация как-нибудь разрешится. Менеджерам следует помнить, что в нашем беспокойном мире, полном неопределенности и непредвиденных обстоятельств, даже хорошие решения иногда могут привести к печальным последствиям. Признавая этот факт, руководители будут побуждать своих подчиненных сокращать, а не умножать потери.

Для преодоления этой ловушки можно порекомендовать следующие приемы.

- Обращайтесь за советами к людям, которые не участвовали в принятии решения и не станут безоговорочно его отстаивать.
- Постарайтесь понять, почему вы привержены конкретному решению. Если эта приверженность обусловлена лишь тем, что задето ваше самолюбие, постарайтесь справиться с собой.
- Помните о ловушке «прошлых вложений», когда ваши подчиненные принимают решения. В случае необходимости перераспределите задания.
- Избегайте порождения корпоративной культуры, основанной на боязни совершить ошибку. При оценке менеджеров обращайте внимание на процесс принятия решений, а не только на полученный результат.

*Ловушка подтверждающих доказательств.* Психологическая проблема здесь заключается в том, что человек более внимательно относится к доказательствам, подтверждающим его первоначальную точку зрения, чем к фактам, ее опровергающим.

---

В одном психологическом исследовании двум группам людей, одну из которых составляли противники смертной казни, а другую — ее сторонники, предложили ознакомиться с двумя докладами, в которых анализировалась эффективность смертной казни как средства борьбы с преступностью. В одном докладе делался вывод о том, что смертная казнь эффективна, в другом ее эффективность опровергалась. Несмотря на то, что обе группы знакомы с обоими докладами, и сторонники, и противники смертной казни лишь укрепились в своем первоначальном мнении. Они автоматически принимали доказательства в поддержку их точки зрения и игнорировали факты, которые ей противоречили.

---

Существует две основные причины попадания в ловушку подтверждающих

доказательств. Во-первых, мы часто подсознательно решаем, что именно делать, до того, как осознаем, почему мы хотим это сделать. Во-вторых, с раннего детства у нас развивается привычка проявлять большее внимание к тому, что нам нравится, чем к тому, чего мы не любим.

Возможные способы борьбы с этой ловушкой таковы.

- Всегда проверяйте, одинаково ли строго проанализированы все доводы.
- Используйте тех, к кому вы относитесь с уважением, в качестве «адвокатов дьявола», которые оспаривают точку зрения, к которой вы склоняетесь.
- Будьте честны перед самим собой в отношении своих мотивов. Проверьте, собираете ли вы полную информацию для правильного решения или только доводы в пользу своего решения.
- Обращаясь за советом к другим людям, избегайте задавать вопросы, наводящие собеседника на ответы, которые вам хочется услышать.

*Ловушка формулировки.* Эта психологическая проблема состоит в том, что форма вопроса влияет на принятие того или иного решения. В качестве иллюстрации рассмотрим конкретный пример.

---

Представьте, что вы являетесь собственником груза, перевозимого морем на трех судах. Все три судна вследствие шторма затонули вблизи берега. Стоимость груза на каждом судне — 20 млн руб., т.е. полная стоимость составляет 60 млн руб.

Спасательная служба предлагает вам два варианта спасения грузов.

*Вариант А.* В соответствии с этим планом гарантированно будет спасен груз стоимостью 20 млн руб. на одном из судов.

*Вариант Б.* Согласно этому плану существует вероятность  $1/3$ , что будет спасен груз стоимостью 60 млн руб. всех трех судов, при этом, однако, с вероятностью  $2/3$  не удастся спасти ничего.

*Вариант В.* Этот план связан с потерей двух третей груза стоимостью 40 млн руб.

*Вариант Г.* Этот план характеризуется вероятностью  $2/3$  потери всего груза стоимостью 60 млн. руб., однако существует вероятность  $1/3$ , что потерь удастся избежать вовсе.

---

Какой план вы выберете?

---

Если вы выбрали вариант А, то оказались в числе составивших 71 % респондентов, участвовавших в исследовании американских психологов Д.Канемана и А.Тверски и выбравших «менее рискованный» план. Однако в том же исследовании другой группе респондентов были предложены другие альтернативы.

Следует отметить, что 80 % поставленных перед таким выбором респондентов выбрали вариант Г, хотя по сути он ничем не отличается от варианта Б, от которого отказались респонденты первой группы.

В данном случае различие состоит в том, что люди предпочитают избегать риска, когда речь идет о приобретении чего-либо, и готовы рисковать, когда проблема сформулирована в терминах избежания потерь.

Подобные примеры можно было бы умножить. Как же бороться с ловушкой формулировки?

- Не принимайте единственной формулировки проблемы, независимо от того, принадлежит она вам или кому-то другому. Всегда пытайтесь переформулировать проблему и выяснить, не искажается ли ее суть под влиянием новой формулировки.
- Старайтесь формулировать проблемы нейтрально, возможно, даже несколько избыточно, комбинируя утверждения о приобретении и потерях.
- В ходе процесса принятия решения тщательно продумывайте формулировки. Приближаясь к концу этого процесса, следите за тем, насколько формулировка влияет на

ваше восприятие проблемы.

- Когда решения предлагают другие, проверяйте, как они ставят проблему. Иногда полезно проверить правильность решения путем изменения формулировки проблемы.

*Ловушки оценок и предсказаний.* Принятие решений почти неизбежно связано с некоторой неопределенностью и, следовательно, с необходимостью производить те или иные оценки или делать некоторые предсказания. Опыт показывает, что при осуществлении этих действий возникают психологические трудности.

Первая из них состоит в том, что мы зачастую испытываем *избыточную уверенность* в своих оценках или предсказаниях. Между тем, даже в такой «точной» науке, как физика, оценка точности конкретного эксперимента — это скорее искусство, чем строго определенная процедура. Например,

в истории экспериментального определения скорости света представляется знаменательным тот факт, что практически каждое следующее уточнение этой фундаментальной константы выходило за пределы погрешности, оцененной в предшествующем эксперименте.

Вторая ошибка, которую часто совершают при оценке вариантов или формулировке предсказаний, состоит в *избыточной осторожности*. Приведенный ниже пример иллюстрирует возможные последствия чрезмерной осторожности.

---

Много лет назад одна из крупнейших автомобилестроительных компаний США попыталась оценить, сколько автомобилей новой модели следует произвести в преддверии сезона наиболее интенсивных продаж. Департамент планирования запросил у других подразделений их соображения относительно возможного спроса на эту модель, возможных действий конкурентов, запасов у дилеров и ценах. Зная о цели опроса, практически все подразделения сообщили о своих наиболее оптимистических прогнозах — «на всякий случай». В самом департаменте планирования поступили так же, накинув еще несколько процентов к оценкам других подразделений. Неудивительно, что число произведенных автомобилей существенно превысило спрос, и компании пришлось в течение шести месяцев распродавать произведенные «излишки» по сниженным ценам

---

Третья распространенная ошибка оценок и предсказаний — *избыточная впечатлительность* в отношении событий прошлого. Неприятные или даже болезненные события в жизни человека надолго лишают его способности непредвзято подходить к оценке происходящего. Так, многие люди переоценивают вероятность авиакатастроф, что объясняется повышенным вниманием, которое уделяют этим событиям средства массовой информации. К этому же разряду ошибок относится и преимущественное внимание к знакомой информации.

---

Психологами был проведен такой эксперимент. Нескольким группам испытуемых зачитывались списки имен известных мужчин и женщин. Испытуемым не было известно, что во всех этих списках мужчины и женщины были представлены поровну. Однако в некоторые списки были включены мужчины, превосходившие по своей известности женщин из этого списка, в других же случаях список был составлен наоборот, те женщины превосходили по известности мужчин. Испытуемых после зачитывания списка просили оценить, какой процент в списке составляют мужчины, а какой — женщины. Оказалось, что в тех группах, где был представлен список с более известными мужчинами, испытуемые считали, что в списке больше мужчин. Напротив, в группах, где зачитывался список с более

популярными женщинами, оценка оказывалась в пользу женщин. Таким образом, узнаваемость включенных в список людей влияла на восприятие его гендерного состава.

Что же можно предпринять, чтобы не попадаться в ловушки оценок и предсказаний? Вот несколько советов.

- При формировании какой-либо оценки старайтесь определить верхний и нижний предел оцениваемой величины, чтобы избежать «привязки» к первому пришедшему в голову конкретному значению.

- Во избежание избыточной уверенности всегда стремитесь к непредвзятой, нескорректированной оценке. Подчеркивайте необходимость объективных данных при общении со всеми, от кого вы их ожидаете.

- Для преодоления избыточной впечатлительности сформулируйте для себя, почему вы склоняетесь к той или иной точке зрения, размышляя при этом, в какой мере она сформировалась под влиянием ваших прошлых впечатлений. Не обманывайте сами себя!

В заключение обзора потенциальных психологических ловушек при принятии решений необходимо подчеркнуть, что спасение от них, по отдельности или в комбинации, во многом зависит от вашей осведомленности о себе, об особенностях вашего восприятия событий и людей, о потенциальных опасностях, исходящих от чужих суждений.

#### **4.4. Типы управленческих решений**

Традиционно управленческие решения принято разделять на аналитические и поисковые (творческие). При всей очевидной условности такого разграничения оно полезно, поскольку позволяет правильно подобрать инструментарий для разработки альтернатив.

*Аналитический* подход к выработке решений оправдан при выполнении ряда условий, перечисленных ниже.

- Проблема относительно проста.
  - Легко сформулировать альтернативы.
  - Информация, необходимая для разработки и принятия решения, доступна.
  - Существуют ясные стандарты относительно правильности искомого решения.

Из перечня условий очевидно, что применение чисто аналитического подхода имеет ряд существенных ограничений. Первая группа трудностей касается определения самой проблемы. Люди редко до начала поиска решения достигают консенсуса в отношении формулировки проблемы. Зачастую проблемы формулируются таким образом, чтобы к ним можно было применить готовые решения. Вторая группа трудностей относится к выработке альтернатив. Их часто оценивают по мере поступления, что приводит к тому, что принимается первое приемлемое, а не оптимальное решение. Кроме того, альтернативы чаще всего основываются на том, что приводило к успеху в прошлом. Трудности, связанные с оценкой и отбором альтернатив, подробно рассмотрены в предыдущем разделе.

Здесь уместно сделать несколько замечаний об использовании количественных методов при разработке управленческих решений. Современный менеджер должен хорошо представлять, какие задачи можно и нужно решать с использованием современных математических методов, а какие плохо поддаются этим методам. В частности, понятие устойчивости математического решения (т.е. степень изменчивости и решения при вариациях начальных и граничных условий) является ключевым в плане использования математических моделей: управленческие решения практически всегда принимаются в условиях некоторой неопределенности, и применение моделей, дающих неустойчивые решения, может привести к серьезным неприятностям.

*Творческий (поисковый)* подход используют тогда, когда ищут нестандартные, не

использовавшиеся в прошлом решения. В отличие от аналитического подхода, который может быть в значительной степени формализован, творческий подход в меньшей степени допускает формализацию. Здесь, вероятно, уместней задаться вопросом о том, какие помехи чаще всего встречаются при решении поисковых задач. Среди них много психологических ловушек, о которых шла речь выше. Кроме того, серьезным препятствием является неумение выявить существенную информацию, необходимую для принятия решения, иногда это называют неумением отделить фигуру от фона. Еще одна проблема состоит в искусственных ограничениях, которые вводятся на стадии поиска альтернатив. Приведенный в разделе 4.1 пример задачи с перекладыванием спичек может служить хорошей иллюстрацией введения искусственных ограничений: чаще всего поиск решения лежит в области «арифметики», т.е. делаются попытки разрешить проблему, используя римские цифры, хотя в условии задачи подобного ограничения нет.

#### **4.5. Методы индивидуального и группового принятия решений**

При принятии конкретного управленческого решения менеджер, помимо понимания того, к какому типу — аналитическому или поисковому — оно относится, должен уметь выбирать правильный метод принятия решения, а именно: индивидуальный или групповой. При этом, однако, следует помнить, что даже при групповом принятии решения ответственность за него с менеджера не снимается.

Американские ученые В.Врум и Ф.Йеттон выделяют пять стилей принятия решения.

**Стиль 1. *Вы принимаете решение единолично***, без обсуждения ситуации с кем бы то ни было. Вы полагаетесь при этом только на собственные знания или информацию, которую можно почерпнуть из документов.

**Стиль 2. *Вы собираете информацию, а затем принимаете решение единолично***. В этом случае вы обращаетесь за информацией к одному или нескольким подчиненным, причем вы можете не объяснять им, зачем вам нужна эта информация. Вы запрашиваете лишь информацию, а не советы или предложения.

**Стиль 3. *Вы консультируетесь с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимаете решение единолично***. Вы делитесь проблемой с избранным кругом сотрудников, запрашиваете у них дополнительную информацию и просите совета относительно возможного решения проблемы, и все же сами принимаете окончательное решение.

**Стиль 4. *Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение единолично***. В рамках этого стиля вы собираете группу подчиненных и обсуждаете с ними возможные альтернативы, используя их как консультантов. Вы можете использовать их соображения и варианты, но все же право окончательного решения оставляете за собой.

**Стиль 5. *Вы делитесь проблемой с группой и сообща принимаете решение***. В данном случае вы в полной мере используете партисипативный менеджмент. Вы можете сформулировать проблему, предоставить группе необходимую информацию и участвовать в обсуждении наравне с остальными членами группы, но отказываетесь от права принятия окончательного решения. При этом вы не только соглашаетесь с принятым группой решением, но и принимаете ответственность за него на себя.

Каковы же принципы, на основе которых выбирается наиболее подходящий к данной ситуации стиль? Ниже описаны правила, которыми стоит руководствоваться при выборе стилей.

Если у менеджера достаточно информации для принятия качественного решения, он должен использовать стиль, который в наибольшей степени экономит время.

Если вероятно, что ваши подчиненные имеют личные цели, которые не совпадают с целями организации, не следует рассматривать стиль 5.

вать стили 1, 2 и 3.

Если рассматриваемая проблема — одна из тех, для которых нет технически или исторически обоснованного ответа, и правильное решение будет больше зависеть от личных мнений, чем от твердых фактов, не следует использо-

вать стили 1, 2 и 3. Если успех решения зависит от того, насколько ваши подчиненные будут ему привержены, и если высока вероятность, что они отвергнут решение, которое не учитывает их потребности, тогда стили 1 и 2, которые не подразумевают изучение мнения подчиненных, целесообразно исключить из рассмотрения.

Если для успешной реализации решения необходима приверженность ему со стороны подчиненных и если между ними возможны разногласия относительно предпочтительного решения, тогда из рассмотрения должны быть исключены стили 1, 2 и 3, которые не дают возможности для взаимодействия подчиненных.

Если:

- а) ваши подчиненные могут отвергнуть решение, которое прямо не учитывает их чувства и мнения;
- б) успех решения зависит от их приверженности этому решению;
- в) любое из нескольких альтернативных решений могло бы решить проблему, тогда единственным приемлемым стилем является стиль 5.

Если цели и личные потребности подчиненных очень близки целям организации и если подчиненные скорее всего подвергнут сомнению решение, принятое единолично лидером, то можно использовать только стиль 5.

## Советы, как выбирать стиль принятия решения в конкретных ситуациях

---

### *Критерии выбора стиля принятия решения*

**Стиль 1.** У вас имеется вся необходимая для принятия информация.

**Стиль 2.** Вы ограничены во времени, однако у вас недостаточно информации для принятия решения; она может быть получена от подчиненных.

**Стиль 3.** У вас недостаточно информации, хотя ее нетрудно получить от подчиненных, мнение которых для вас существенно. Групповое обсуждение нецелесообразно, поскольку, по вашей оценке, мнения подчиненных могут сильно расходиться.

**Стиль 4.** Вас не слишком ограничивает временной фактор. У вас недостаточно информации; ее могут предоставить подчиненные, мнение которых существенно. При этом вы знаете, что при наличии сходного опыта вряд ли спектр предложений будет чересчур широким.

**Стиль 5.** У вас не хватает информации. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиций отдельных людей. Не исключено, что

подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение или саботировать его.

Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии. Оптимальные стили принятия решения указаны в Приложении 1 (Е).

## **Упражнение 29.**

### **Ситуация № 1**

#### **Доставка молочных продуктов**

*Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.*

*Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на пространном исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки — были добавлены новые остановки и отменены старые.*

*У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.*

*При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.*

*При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.*

### **Ситуация № 2**

#### **Производственные проблемы**

*Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.*

*Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.*

*Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах*

### **Ситуация № 3**

#### **Издательство**

*Вы — инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует*

ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.

Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.

#### Ситуация № 4

##### **Сеть магазинов розничной торговли**

Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.

За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.

Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.

На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

#### Ситуация № 5

##### **Ремонтно-монтажная группа**

Вы — инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния.

Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.

Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который



вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто ее заслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

**Источник:** Примеры данного упражнения заимствованы из тренингового материала «Центра креативного лидерства».

Таким образом, правильный выбор стиля принятия решения, формы его утверждения, а также знание потенциальных ловушек при выработке и анализе альтернатив могут коренным образом повысить качество принимаемых управленческих решений, улучшить взаимоотношения в группе или организации, укрепить лидерство — одним словом, гораздо более эффективно выполнять функции менеджера.

## **УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 5.**

### **КОМАНДА: СУЩНОСТЬ И ЭТАПЫ ПОСТРОЕНИЯ**

#### **Учебные цели элемента**

- **Дать** представление о природе и сущности групповой работы командой.
- **Показать** особенности формирования команды.
- **Научить** эффективно работать в команде.

Менеджмент, как и многие другие области человеческой деятельности, подвержен влиянию моды. Историки обратили внимание на то, что многие концепции, весьма популярные в свое время, в конечном счете оказались лишь красивыми словами, так и не воспринятыми практикой. Совершенно иначе сложилась судьба идеи о роли команд в деятельности современной организации. Эта идея, доказавшая поначалу свою плодотворность в Японии, стране, где групповая ориентация членов общества является одним из важнейших элементов культуры, постепенно стала почти общепринятой в большинстве развитых стран. Важнейшая причина внимания к командным методам работы состоит в том, что они позволяют снизить издержки на менеджмент и тем самым повысить конкурентоспособность организации. Эта мысль поясняется в отрывке из книги одного из основателей метода реинжиниринга



**\*См. также модуль «Реструктуризация управления организацией»**

бизнес-процессов\* М. Хаммера.

#### **Природа работы**

---

**Все виды работы можно разделить на три типа:**

- Работа, ведущая к созданию стоимости, — т.е. работа, за которую потребитель готов платить;
- Работа, не ведущая к созданию стоимости, — т.е. в результате которой для потребителя не возникает никакой новой «ценности», но создаются условия, необходимые для осуществления работы, ведущей к созданию стоимости;
- Пустопорожняя работа — которая и сама не добавляет ценности продукту и не способствует ее созданию.

Работу, ведущую к созданию стоимости, охарактеризовать очень легко: сюда входят все виды деятельности, в результате которых производятся товары и услуги, нужные потребителю. Например, если клиент хочет, чтобы выполняли его заказ, то стоимость будет создаваться такими операциями, как распределение запасов, сортировка, упаковка, планирование маршрута доставки, собственно доставка.

Создающую стоимость работу чрезвычайно редко можно устранить из производственного процесса, но ее всегда можно усовершенствовать.

Пустая, напрасная работа — это бесцельная работа. Отсутствие такой работы в общем процессе вообще никогда не будет заметно. Составление никем не читаемых отчетов, ошибочное выполнение работы, так что ее потом приходится переделывать, чрезмерный контроль — все это и есть те пустые операции, которые должны быть уничтожены, с корнем вырваны из любого производственного процесса.

Большинство компаний заслуживают похвалы за то, как они в своей работе относятся к двум только что перечисленным видам работы. После 50 лет автоматизации, механизации, индустриализации и хронометража (изучения трудовых достижений и затрат времени на них) многие компании сумели добиться эффективной работы и хорошей производительности. После более чем 10 лет борьбы за качество им также удалось выявить и устранить из своих производственных процессов большинство ненужных, бессмысленных операций. К сожалению, нельзя сказать то же самое о третьей категории работы — об операциях, непосредственно не ведущих к созданию стоимости.

Не создающая стоимость работа — это клей, связывающий в один простой рабочий процесс операции, прямо создающие прибавочную стоимость. Сюда относится вся «бюрократия», административная надстройка: система отчетности, проверок, надзора, управления и контроля, обзора и анализа, а также поддержание связей. Это та работа, которая необходима для нормального функционирования обычных, простых рабочих процессов. Однако в то же время она же является источником ошибок, задержек, негибкости и косности, порождает дополнительные расходы и излишне усложняет простые рабочие процессы, повышает вероятность неправильного их течения и может сделать их трудными для понимания и изменения.

За многие годы в крупных организациях объем работ, непосредственно не создающих стоимости, разросся до таких масштабов, что часто стал доминировать над работой, прямо ведущей к созданию стоимости (производительным трудом). Не стоит удивляться, если вдруг обнаружится, что менее 10% операций какого-нибудь процесса — это деятельность, непосредственно приносящая стоимость, а остальное — это, по большей части, ничего не создающая административная надстройка.

Поэтому цель перестройки рабочих процессов — избавиться от непроизводительного балласта. Однако это нельзя сделать, просто уничтожив административно-бюрократические операции. Если вы уберете из традиционного рабочего процесса все звенья, непосредственно не приносящие стоимости, то немедленно остановится и сам процесс, его просто не станет. Чтобы этого не произошло, необходимо заново перепланировать всю «надстроечную» работу.

Сделать это можно путем реорганизации старого процесса решения производственных задач в новый и эффективный. В этом и состоит сущность реинжиниринга — перестройки рабочих процессов.

Наглядно сущность реинжиниринга можно пояснить на примере яичной скорлупы. Индустриальная эра раздробила производственные процессы на серии мелких задач, которые мы представим в виде огромного множества кусочков яичной скорлупы. Чтобы вновь собрать из этих фрагментов целую скорлупу, требуется невероятное количество клея — но после сборки получившаяся форма будет чрезвычайно хрупкой, непрочной, неустойчивой и ... уродливой. Каждый неровный шов — это потенциальный источник проблем. Более того, поскольку клей дороже самой скорлупы, стоимость восстановленной конструкции будет безумно высокой. Подобным же образом возникает потребность в сложных процессах с огромным содержанием «клея», когда работа разбита на несколько мелких простых задач, не создающих никакой стоимости: в наблюдении, управленческом аудите, проверках, одобрениях и тому подобном, чтобы снова свести воедино все эти раздробленные задачи. Множество промежуточных действий приводит — как на уровне индивида, так и на уровне различных подразделений компании — к недоразумениям, недопониманию, ссорам, примирениям, пересмотру обязанностей, бесконечным телефонным звонкам и еще тысяче иных поводов для головной боли. Более того, в итоге начинает расти число передаточных инстанций, «обрывов» и «темных уголков», в которых гнездятся ошибки и растут расходы на административную надстройку.

Единственный способ избежать такого безумного количества «клея» — сразу начинать строить работу компании с крупных фрагментов (с более крупных участков работ). Это — ключевой момент реинжиниринга, который изменяет традиционные границы процессов, расширяя их сферу, чтобы для соединения этих процессов в единое целое требовалось меньше административных усилий, не создающих никакой стоимости.

Один из способов — сделать так, чтобы каждая отдельная операция (должность) сразу охватывала большее число задач, приносящих стоимость. Например, в телефонной компании *GTE* в ответ на сообщение клиента о плохой связи должны быть созданы три создающие стоимость операции: получение информации от клиента, проверка собственного оборудования и линий *GTE*, а при необходимости — отправка ремонтника к потребителю, на место возможного повреждения. Раньше три эти задачи выполнялись тремя разными специалистами, а теперь — одним сотрудником. Его новая должность носит название «специалист по защите интересов клиента». Когда в работе участвуют три человека, возникает потребность в координации их действий, в связи между ними и проверке работы каждого. А когда работу выполняет всего один человек, ничего подобного не нужно. Даже когда одному человеку не под силу осуществить весь процесс, все равно возможно сделать так, чтобы каждый участник процесса понимал его ход в целом и сконцентрировал бы все свое внимание на общем конечном результате. Когда люди осознают общую цель, для которой они работают, их интересы

перестают сталкиваться с интересами остальных участников этого процесса; когда все пользуются единой системой измерения, отпадает необходимость в примирении противоположных видов деятельности; когда все люди заодно, то их энергия направляется на предотвращение ошибок, а не на поиски виноватых. Короче говоря, сущностью перестройки рабочих процессов является устранение потребности в большом количестве операций, не создающих непосредственно стоимости, и делается это путем укрупнения операций на тех рабочих местах, где эта стоимость создается.

*М.Хаммер «По ту сторону реинжиниринга»*

**Источник:** *Отрывок цитируется по публикации в газете «Капитал», 18-24 декабря 1997, с.16-18.*

Таким образом, по мнению М.Хаммера, формирование и использование команд приводит к снижению издержек на менеджмент, поскольку в команде отсутствует необходимость в дополнительной координации, т.е. деятельности, не создающей стоимости.

О пользе команд в практической деятельности организаций свидетельствуют многочисленные исследования. Ниже приведены данные опроса 439 компаний из списка *Fortune 1000* (список крупнейших компаний мира), в которых используется командный подход, демонстрирующий эффект построения команд.

ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	ДОЛЯ РЕСПОНДЕНТОВ, ОТМЕТИВШИХ ПОЗИТИВНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ, %
Качество продуктов и услуг	70
Обслуживание клиентов	67
Удовлетворение рабочих	66
Качество трудовой жизни работников	63
Производительность	61
Конкурентоспособность	50
Прибыльность	45
Уменьшение числа прогулов	23
Текучесть кадров	22

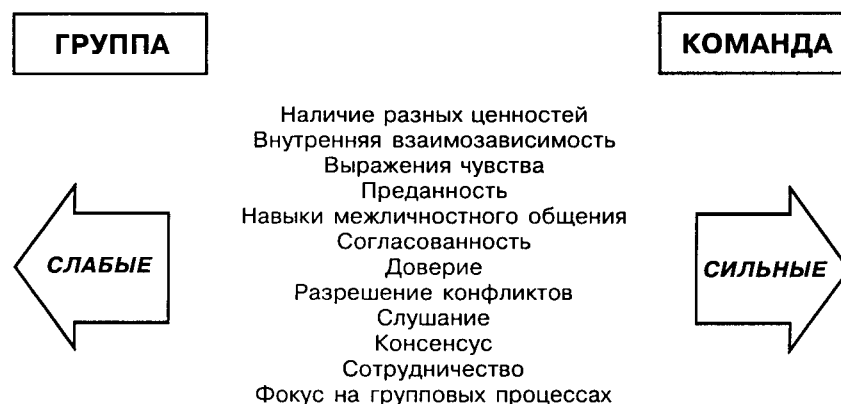
Из приведенных данных видно, что по большинству параметров, характеризующих деятельность организации, при использовании командных форм работы происходит заметное улучшение. Но что же такое команда и как ее строить?

## 5.1. Понятие команды

На практике часто происходит смешение двух понятий:

группа и команда — хотя различия между ними весьма существенные. Главное из них — это возникновение в команде так называемого синергетического эффекта, суть которого состоит в том, что результат усилий членов команды оказывается больше арифметической суммы тех результатов, которые могли бы получить члены

команды, работая порознь. Естественно, что этот эффект не возникает сам по себе, его обеспечивает наличие характеристик, указанных на рис. 5.1.



**Рис. 5.1.** Сравнительные характеристики группы и эффективной команды

В реальных организациях команды иногда возникают как бы спонтанно, без особых усилий со стороны руководства. Однако, как правило, эта спонтанность — кажущаяся, поскольку для формирования эффективной команды обычно требуется опора на корпоративную культуру, которая, в свою очередь, формируется «сверху», т.е. ее основы закладываются создателями или высшими руководителями организации.

Опыт показывает, что процесс «спонтанного» формирования команды идет достаточно медленно: он может занимать многие месяцы, а то и годы. Между тем в реальном бизнесе зачастую требуется сформировать команду для реализации конкретных проектов в сжатые сроки. В этом случае встает задача целенаправленного формирования команд. Если организация в основном функционирует по проектной схеме, то ее члены должны обладать специальными навыками «командных игроков». Иными словами, для того, чтобы достигнуть преимуществ команды, необходимо затратить определенные усилия и средства. Всегда ли это оправдано?

Ниже перечислены признаки, характеризующие эффективную команду.

- Между членами команды существует взаимосвязь.
- Команда способствует более эффективной работе ее членов по сравнению с их работой в одиночку.
- Эффективная команда притягательна для своих членов.
- В эффективной команде не обязательно существует постоянный лидер.
- Члены эффективной команды заботятся друг о друге и обучают друг друга.
- Члены эффективной команды ободряют и поддерживают лидера.
- Отношения между членами команды характеризуются высоким уровнем доверия.

Следует отметить, что члены команды, помимо функциональных ролей, определяемых компетенцией в некоторой области, при выполнении работы играют еще и *социальные* роли, которые определяют, как влияет данный член команды на процесс выполнения работы. Одним из первых на это различие ролей обратил внимание английский исследователь М.Белбин. Он выделил 9 социальных ролей членов команды, представленных в табл. 5.1.

Таблица 5.1

**Роли членов команды по Белбину**

Роль	Описание роли
"Мыслитель"	Обладает богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
"Исполнитель"	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность

"Доводчик"	в деятельность команды Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
"Оценщик"	Исповедует беспристрастный, критический анализ ситуации
"Исследователь ресурсов"	Владеет искусством переговоров и эффективных коммуникаций
"Формирователь"	Ориентация на решение поставленной задачи, побуждение коллег работать интенсивнее
"Коллективист"	Гармонизирует отношения в команде и устраняет разногласия
"Координатор"	Четко формулирует цели, социальный лидер
"Специалист"	Обладает редко встречающимися навыками и умениями

Источник: Таблица составлена на основе материала книги: *Belbin R.M. Team Roles at Work. —London: Butterworth — Heinemann, 1993.*

Заметим, что один и тот же человек может играть одновременно несколько ролей. Поэтому можно утверждать, что чем шире спектр ролей, которые способен сыграть человек в команде, тем лучшим командным «игроком» он является.

### Упражнение 30.

- *Подумайте, какую роль вы склонны выполнять в команде.*
- *Смогли бы вы подобрать среди ваших коллег потенциальных членов команды, которые заполнили бы все роли, описанные Белбиным?*
- *На какую роль труднее всего подобрать человека? Почему?*

## 5.2. Преимущества и ограничения командной деятельности

Когда же необходимо работать командой? Прежде всего, в тех случаях, когда работа не может быть формально структурирована таким образом, чтобы каждый работник имел возможность действовать автономно. При этом следует помнить, что построение команды требует времени, усилий, а иногда и значительных средств. Поэтому до принятия решения об использовании команды для выполнения задания целесообразно взвесить «за» и «против» этой формы организации деятельности. Приведенная ниже таблица помогает принять взвешенное решение.

В таблице ниже указаны ситуационные факторы, анализ которых позволяет вынести решение относительно целесообразности построения команды для выполнения конкретной работы.

Таблица 5.2.

### Проверка целесообразности формирования команды

Ситуационный фактор	Целесообразна работа группы	Целесообразна работа команды
Необходимо быстрое выполнение задания		
Задание слабо структурировано		
Выполнение задания требует от исполнителей творческого подхода		

Предполагается многократное повторное выполнение задания		
Предполагается неоднократное привлечение тех же людей для совместной работы		
Выполнению задания может способствовать конкуренция между исполнителями		

### **Упражнение 31.**

*Среди заданий, которые вам предстоит выполнить в ближайшее время, выберите два-три и проанализируйте целесообразность построения команды для выполнения каждого.*

*Попытайтесь оценить затраты времени и, если возможно, средств, которые необходимы для проведения мероприятий, связанных с построением команды (учтите затраты на обучение, отвлечение сотрудников от основной работы и пр.).*

### **5.3. Этапы построения команды**

Процесс формирования команды можно описывать по-разному. Наибольшее распространение получило описание процесса командной работы, основанное на выделении четырех этапов: формирования, «бурления», выработки норм и действия. Ниже приведено схематичное описание этих этапов, в котором отражены вопросы, возникающие у членов команды на соответствующих этапах, характеристики межличностных отношений, вопросы, возникающие в связи с заданием, а также формы эффективного поведения лидера команды.

#### **Формирование**

*Вопросы членов команды*

- Что представляют собой другие члены команды?
- Что происходит?
- Чего от меня ожидают?
- Куда мы движемся и почему?
- Кто здесь лидер?
- Какие у нас цели?
- Как я вписываюсь в команду?
- Каков объем предстоящей работы?

*Межличностные отношения*

- Молчание
- Самоосознание
- Зависимость
- Поверхностный характер
- Реактивное поведение
- Неопределенность

*Проблемы, связанные с заданием*

- Ориентация членов команды
- Создание комфортной атмосферы в команде
- Формирование атмосферы доверия
- Установление отношений с лидером
- Прояснение целей

*Эффективное поведение лидера*

- «Вводные» мероприятия
- Ответы на вопросы
- Выработка оснований для взаимного доверия
- Формирование модели ожидаемого поведения
- Прояснение целей, правил, процедур и ожиданий

### **«Бурление»**

#### *Вопросы членов команды*

- Как мы будем разрешать разногласия?
- Как мы будем сообщать негативную информацию?
- Можно ли изменить состав команды?
- Как мы будем принимать решения при наличии разногласий?
- Нужен ли нам именно такой лидер?
- Хочу ли я оставаться членом этой команды?

#### *Межличностные отношения*

- Поляризация членов команды
- Формирование коалиций
- Конкуренция между членами команды
- Разногласия с лидером
- Оспаривание точек зрения других членов команды
- Нарушение командных норм

#### *Проблемы, связанные с заданием*

- Управление конфликтами
- Легитимизация продуктивного выражения индивидуальности
- Преодоление группового единомыслия
- Анализ ключевых процессов командной работы
- Превращение противостояния во взаимодействие

#### *Эффективное поведение лидера*

- Определение общего противника и укрепление видения перспективы
- Порождение у членов команды приверженности ее целям
- Превращение учеников в учителей
- Эффективное посредничество
- Обеспечение признания достижений команды и ее отдельных членов
- Укрепление стиля мышления «выигрыш-выигрыш»

### **Выработка норм**

#### *Вопросы членов команды*

- Каковы принятые нормы и ожидания?
- Насколько я должен подчиняться принятым нормам?
- Какую роль я должен играть?
- Поддержат ли меня?
- Куда мы движемся?
- Каким должен быть мой вклад в работу команды и насколько я должен быть предан ее целям?

#### *Межличностные отношения*

- Сотрудничество
- Игнорирование разногласий
- Конформизм по отношению к стандартам и ожиданиям
- Покорность в отношении указаний лидера
- Усиление межличностного притяжения
- Преданность командному видению перспективы

#### *Проблемы, связанные с заданием*

- Поддержание единства и связности
- Дифференциация и уточнение ролей
- Определение уровня личного вклада в работу команды
- Прояснение будущего



- Решение вопроса об обязательствах в отношении будущего команды

#### *Эффективное поведение лидера*

- Помощь в распределении ролей между членами группы
- Демонстрация поддержки членам группы
- Обеспечение обратной связи
- Формулирование видения перспективы для членов команды
- Помощь в формировании приверженности видению перспективы

#### **Функционирование**

##### *Вопросы членов команды*

- Как мы будем непрерывно совершенствоваться?
- Как мы можем укреплять инновационный и творческий подход к делу?
- Как мы можем использовать наши ключевые навыки?
- Какие усовершенствования могут быть привнесены в процессы нашей групповой работы?

- Как мы можем поддерживать высокий уровень энергии и преданности целям группы?

##### *Межличностные отношения*

- Высокое взаимное доверие
- Безусловная преданность членов группы
- Многосторонность взаимоотношений между членами группы
- Взаимное обучение и помощь в развитии
- Предпринимательский дух
- Самодостаточность

##### *Проблемы, связанные с заданием*

- Укрепление ключевых навыков
- Поддержание духа постепенного совершенствования
- Предвидение нужд клиентов и предваряющие отклики на их запросы
- Повышение темпов работы и сокращение сроков
- Поощрение творческого подхода к решению проблем

##### *Эффективное поведение лидера*

- Поддержка одновременно постепенного совершенствования и инноваций
- Закрепление культуры качества в работе команды
- Обеспечение регулярной обратной связи относительно функционирования

команды

- Поддержка и направление членов команды
- Помощь команде в предотвращении возврата к пройденным стадиям развития

В последнее время по мере распространения командных форм организации деятельности специалисты обращают все более пристальное внимание на необходимость грамотного **расформирования команды** после достижения ею поставленной цели. Необходимость в этом определяется тем обстоятельством, что участники команды, завершающей работу, с высокой вероятностью будут задействованы в других командах. Чем более успешным был опыт этих участников в данной команде, тем труднее им будет адаптироваться к новым условиям. Поэтому при расформировании команды необходимо предпринять несколько важных шагов:

- Провести с участниками обсуждение их опыта командной работы.
- Отметить причины достигнутых успехов.
- Выявить неудачи и использованные способы преодоления их последствий.
- Прояснить ролевую структуру команды на каждом этапе ее существования.

## **5.4. Методы самодиагностики команды**

Практика использования командных форм организации деятельности показывает, что скорость формирования команды и эффективность ее работы существенно увеличиваются, если она использует определенные формы самодиагностики. В чем суть

этого метода можно понять, рассмотрев метод *G. R.P.I.*

Название метода — это аббревиатура английского словосочетания *Goals — Roles — Team Processes — Interpersonal Relationships and Individual Styles, т.е. Цели— Роли— Процессы командной деятельности— Межличностные отношения и индивидуальные стили*. Суть метода состоит в том, что каждый член команды регулярно заполняет специальную анкету, в которой содержится 10 утверждений, характеризующих аспекты командной работы, перечисленные в названии метода, оценивая свое согласие или несогласие по пятибалльной шкале. Затем группа сводит результаты воедино и обсуждает те аспекты работы, которые либо оцениваются членами команды низкими баллами, либо в отношении которых имеются существенные расхождения в оценках.



См.: Слайд № 18

По итогам обсуждения команда принимает решение о необходимых мерах. Ниже приводится пример анкеты, используемой в методе *G. R.P.I.*

*G. R.P.I.*

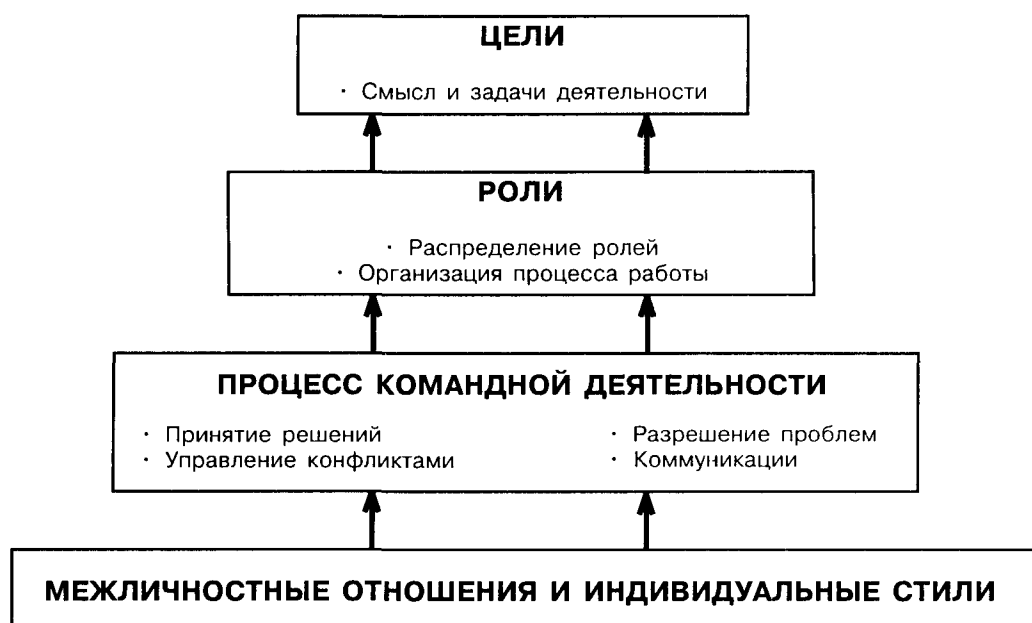


Рис. 5.2. *G.R.P.I.* — Метод самодиагностики команды

### Анкета

## ВОПРОСНИК ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ

### *G.R.P.I.*

Оцените свою команду:

1 = Вы не согласны с утверждением

3 = Вы согласны с утверждением частично

5 = Вы полностью согласны с утверждением

#### **G. Цели**

1. Цели ясны, и люди привержены их достижению.

12345

#### **R. Роли**

2. Работа организована таким образом, что четко способствует достиже-

12345

нию целей команды.

3. Максимально используются индивидуальные возможности каждого члена

12345

команды.

4. Каждый четко знает, за что отвечает и выполнения какой работы от

12345

него ждут.

5. Лидерство распределено между членами группы.

12345

### **Р. Процессы командной деятельности**

6. Решения принимаются с учетом того, кто обладает большими опытом

12345

и информацией, а не на основе иерархии и авторитета.

7. Конфликты в команде рассматриваются открыто и конструктивно 12345

### **I. Межличностные отношения и индивидуальные стили**

8. В межличностных отношениях и в общении преобладают доверие и от-

12345

крытость.

9. Выделяется время для анализа процесса совместной работы (как мы

12345

относимся друг к другу, как общаемся, управляем конфликтами и т.п.) с целью его совершенствования.

10. Поощряются гибкость, чуткость к нуждам других людей и творческий

12345

подход.

---

Целесообразность использования этого метода определяется тем, что команде не приходится ждать, когда проблемы, связанные с ее работой, обострятся — *G.R.P.I.* позволяет разрешать их с упреждением и постоянно держать ситуацию под контролем. Частота заполнения анкет во многом определяется продолжительностью жизненного цикла команды; очевидно, что за время жизненного цикла обсуждение проблем команды должно проходить не менее четырех раз — по числу основных этапов развития команды.

---

## **Упражнение 32.**

### **Оценка эффективности деятельности команды**

*Предложите членам команды (или группы), в которой вы работаете, заполнить анкету G.R.P.I. Сведите воедино все ответы. Затем обсудите выявленные проблемы. Помните, что расхождения в оценках на один балл не являются признаком разногласий. Ваше внимание должны привлечь те пункты, которые либо характеризуются общей низкой оценкой, либо имеют сильный разброс в оценках.*

*По итогам обсуждения выработайте план действий по повышению эффективности работы команды.*

---

## **5.5. Современные приемы формирования команд**

В современном западном менеджменте широко применяются разнообразные приемы построения команд. К этим приемам относятся:

- выработка и анализ единых целей;
- совершенствование процессов командной работы;
- развитие навыков межличностных коммуникаций;
- освоение технологии управления конфликтами;
- развитие навыков «распределенного» лидерства;

- освоение методик анализа командной деятельности.

Формы реализации этих приемов могут быть самые разные. При этом специальные сессии, задача которых — построение команды, могут проходить не только в рабочей обстановке, но и вне самой компании и даже на открытом воздухе. Выше уже описывался эпизод из *Global Leadership Program*, касавшийся распределенного лидерства. Ниже приводится еще один пример из этой программы, относящийся к построению команды.

---

Один из важных навыков команды — быстрое решение оперативных задач. На практике часто оказывается, что группы недооценивают свои возможности, пасуя перед трудностями. Организаторы *Global Leadership Program* последовательно убеждали участников в том, что возможности командной деятельности трудно переоценить. Вот один из примеров.

Пребывание на острове Ураганов подошло к концу. В определенное время участники должны были собраться на пристани с вещами для отправки на материк. Когда примерно за двадцать минут до отплытия все собрались в назначенном месте, то вместо погрузки на катер нас пригласили пройти в лес вместе с инструктором. В лесу неподалеку от пристани стояла вертикальная стенка высотой около четырех метров, сбита из досок. С одной стороны она была абсолютно гладкой, с другой — наверху был сделан небольшой помост, с которого свешивался канат.

Нам предложили снять поясные ремни и часы, а также выделить шесть представителей для участия в совещании. Этим представителям сформулировали задание: необходимо разработать способ, с помощью которого все 30 человек должны перелезть через деревянную стенку с гладкой стороны. На первый взгляд задача казалась невыполнимой: высокая стена, люди разной комплекции и физического развития, среди которых было немало женщин, да и время было крайне ограничено, поскольку катер должен был отплыть вовремя. Однако решение было найдено за считанные секунды: мы построили пирамиду из пятерых мужчин, по которой двое самых сильных из нас забрались на помост по другую сторону стены. Затем с помощью той же пирамиды участники с помощью двоих богатырей наверху стали перелезть через стену, спускаясь с обратной стороны стены по канату.

Труднее всего было решить, как будут перелезть через стену последние участники. Мы решили, что двое последних должны быть высокими и легкими. При этом предпоследний встал на плечи последнего, находившиеся наверху подтянули за руки предпоследнего и когда последний участник, подпрыгнув, ухватился за ноги предпоследнего, их обоих просто выдернули наверх. Когда последний участник спустился с помоста, оказалось, что все упражнение заняло ... четыре с половиной минуты. До его начала трудно было поверить, что задание можно выполнить так быстро.

---

В настоящее время и в России существуют тренинговые компании и учебные центры, которые профессионально занимаются построением команд по заказу компаний и фирм (См. справочник: *Бизнес-тезаурус. Услуги по организации бизнес-тренингов в России*. Вып. 2. — М.: КОНСЭКО, 1998).

## **5.6. Национальные особенности построения команд**

Многочисленные сравнительные исследования различных бизнес-культур

показывают, что одним из важнейших параметров национальной культуры является преобладание либо индивидуализма, либо групповой ориентации. Кроме того, происхождение индивидуализма и его проявления могут очень существенно различаться в разных бизнес-культурах. Это означает, что приемы построения команд должны учитывать эту специфику: японцы — люди с ярко выраженной групповой ориентацией и прививать им навыки работы в команде просто нет нужды. В то время как американцам, характеризующимся наивысшим уровнем индивидуализма, явно необходимы навыки командообразования.

Не случайно поэтому, что основные методы построения команд выработаны американскими специалистами. Разделяя широко распространенный миф о том, что русские — «коллективисты», американские преподаватели очень часто терпят в России фиаско, пытаясь применить эффективные в США методы командообразования. Причина одна — они не учитывают специфическую психологию российского работника. Об этой специфике дает представление беседа корреспондента журнала «Эксперт» и А.И.Наумова, заместителя директора школы бизнеса МГУ.

### **Отношение к работе - индивидуализм и работа в группе**

---

**«Эксперт»:** Иные руководители, может, и рады были бы смотреть на подчиненных, как на партнеров, но те не всегда готовы к этому. Как говорят менеджеры по персоналу, люди приходят в организацию и быстро начинают «грести под себя».

**А. Н.:** Это отчасти естественно, ведь у нас и руки так устроены, что легче «к себе», чем «от себя». А если посмотреть на россиянина, откуда он вырос, то у Ключевского находим: Ростово-Суздальская Русь — это индивидуальное крестьянское хозяйство, заброшенное в лесу. Значит, если брать историю, не верьте тому, кто сказал, что мы коллективисты изначально. Изначально-то мы совсем другие, и наши правители знали это и этого боялись, искали способ свести нас в группу силой, не понимая того, что любое насилие будет порождать экстремальный индивидуализм. И здесь мы видим разницу между американским индивидуализмом и российским.

Если первый — это поиск *свободы*, то второй — это поиск *воли*. Это разные вещи. В первом случае вы как индивидуалист уважаете другое частное лицо. Воля же как раз связана с нарушением частного права другого человека, игнорированием *его* индивидуализма. Ведь в наших организациях любой работник мог распахнуть дверь директора, вывалить ему свои чертежи и сказать: «Я — Кулибин», хотя у директора голова болела совсем о других проблемах. А директор приходил в цех и отменял приказ начальника цеха, даже не информируя его об этом, — это тоже воля. И то, о чем говорят менеджеры по персоналу, свидетельствует, что этот элемент культуры у нас сильно сохранился. Видимо, наш индивидуализм имеет другую природу, связан с отсутствием правильного понимания независимости. Не случайно в ответах на вопрос: «Следует ли избегать зависимости от других?» — русские набрали 3,98, а американцы — 2,15 из 5 возможных. То есть настолько россиянин голоден по независимости, так долго, столетиями его не видели как человека, что воля для него слаще свободы.

**«Эксперт»:** Возможно, это вызвано преобладанием в русском характере эмоционального начала над рациональным, что тоже давно подмечено исследователями.

**А. Н.:** Да, воля имеет более эмоциональное начало, а свобода — рациональное, и

*это тоже разница двух культур.* Так что если вы хотите предоставить работникам свободу, то необходимо учитывать эту разницу. Ведь свобода — это колоссальная ответственность, вы добровольно надеваете на себя наручники. С другой стороны, дала ли воля результат — Пугачеву, Разину, Ивану Грозному, Сталину? Пока результат у нас ниже, чем, скажем, в Западных странах. Значит, надо с этим элементом культуры что-то делать, так как он в современную внешнюю среду, мировое сообщество не вписывается. Может быть, он национальный, да, конечно, воля — это чисто русское слово, в английском языке эквивалента нет, и нам это нравится. Но если мы хотим жить лучше, может быть, надо рационализировать свой индивидуализм, а не строить его только на эмоциях.

**«Эксперт»:** Как же при таком экстремальном индивидуализме русские уживались и уживаются друг с другом в коллективе, группе?

**А. Н.:** Посмотрим по результатам нашего исследования, что у русских больше всего разошлось с американцами. Россияне считают, что *группа* является наиболее важной частью организации — американцы считают, что *индивид*. То есть россияне понимают, что с группой считаются, что она может заставить руководителя что-то изменить. И это понятно, для россиянина группа всегда была очень важна, как для черепахи панцирь, — для защиты от безответственности и безнравственности власти. Сейчас, когда человек приходит в фирму или банк и его направляют в какое-то подразделение, надо посмотреть, видит ли он в группе защиту или идет в нее как в команду, как в западных организациях. Ситуацию должен проанализировать руководитель, чтобы у нового работника с этой группой не возникло конфликта. В двух-трех крупных организациях, с которыми мы работали, такие конфликты уже назревали, то есть люди этой «скорлупой» уже начинали себя огораживать. И появлялась целая гроздь таких огороженных ячеек.

**«Эксперт»:** А чем она плоха?

**А. Н.:** Дело в том, что, в отличие от западной *team*, у нас работа в группе плохо структурирована, плохо расписаны обязанности и функции каждого работника. Еще в конце прошлого века Александр Энгельгардт отмечал, что русские в принципе любят работать вместе, но не любят огульного подхода к ним во время работы и предпочитают, чтобы их вознаграждали индивидуально. И наши исследования показали: русские опасаются, что при групповой работе кто-то прокатится зайцем за их счет. Этот страх проявляется у нас сильнее, чем у американцев.

Кроме того, у американцев, в силу опять же большей структурированности, формализованности заданий, оценки каждого отдельного работника, можно быстро выявить индивида, который плохо что-то делал, и не иметь с ним дела. То есть в основе — индивидуальное задание и индивидуальная ответственность. И это дает возможность людям работать в группе более эффективно. В России в группу бросили задание, и там начинают между собой разбираться, но это несовременный подход. Хотя сам принцип работы в группе сегодня наиболее эффективен.

**«Эксперт»:** Есть ли еще способы культивирования чувства ответственности у подчиненных?

**А. Н.:** Это связано с участием в управлении — этой одной из модных западных штук, которая к нам была занесена. Речь идет о том, что руководитель должен уметь *делиться своим успехом*, и чем лучше он умеет это делать, тем больше шанс, что люди будут работать лучше, пойдут за ним. *Участие в управлении невозможно без взятия на себя определенных обязательств и ответственности отдельными работниками*, и это — работа прежде всего в интересах организации в целом, а не в своих личных интересах

Так вот, оказалось, что у россиян коэффициент участия в управлении тоже выше, чем у американцев: соответственно 3,2 и 2,3. Для нас, специалистов, это было удивительно. Как же так, ведь в России власть никогда не баловала людей участием в управлении и обращалась к ним только в моменты кризиса, вспомните последний эпизод — октябрь 1993 г. Хотелось понять, о чем идет речь, тем более что российская модель управления отличается гораздо большей централизацией власти. Оказалось, что у нас под участием в управлении понимают другое: человек пытается пролезть наверх и дать какие-то предложения, чтобы заявить о себе, но не собираясь брать на себя ответственность за реализацию проекта или хотя бы его части. У американцев — наоборот, преобладает желание взять на себя ответственность.

**Источник:** Отрывок из статьи *Краснова В. Второе пришествие Мичурина, или Ветхий и Новый завет российского бизнеса // Эксперт. 1995. № 10. С. 28-29.*

---

## **УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Учебные цели элемента**

- **Дать** представление о природе и причинах конфликтов в организациях.
- **Познакомить** с содержанием стилей разрешения конфликтов в организации.
- **Научить** эффективно управлять конфликтами в организации.

Конфликты окружают нас в повседневной жизни. Еще чаще они встречаются в организациях, которые представляют собой сложное сочетание индивидуумов и групп. Правильное управление конфликтами не только снижает вероятность возникновения негативных эффектов в организации, но и способствует повышению эффективности ее деятельности.

Поэтому в современном менеджменте навык управления конфликтами рассматривается как один из критически важных для менеджера.

### **6.1. Представление о конфликте как проявлении противоречий и источнике развития**

Как показывает практика, большинство людей воспринимает конфликт как негативное явление, которого следует избегать любыми способами. Между тем, современные исследования показывают, что в отсутствие конфликтов прекращается развитие, независимо от того, идет ли речь об отдельном человеке, группе или организации. Именно поэтому ученые все реже говорят о разрешении конфликта и все чаще используют выражение «управление конфликтом».

Конфликт, помимо негативных ощущений, включает в себе определенную

позитивную компоненту. В чем же она состоит?

*Конфликт как способ выявления проблем.* Возникновение практически любой конфликтной ситуации свидетельствует, что в отношениях между людьми, группами людей или организациями существует проблема (комплекс проблем). Почему это важно отметить? Да потому, что во многих случаях мы не отдаем себе отчета в существовании этих проблем и, следовательно, их усугубляем. Социологи давно установили, что многие наши трудности в разрешении проблем связаны с неумением их сформулировать: чаще всего мы видим следствия, а не причины истинной проблемы. Конфликт же помогает выявить глубинную суть затруднений.

*Стимулирующая функция конфликта.* Мы живем в мире изменений. Скорость их постоянно увеличивается, а вместе с ней растет и наше психологическое сопротивление изменениям. Действительно, пластичность человеческой психики, определяющая способность последней адаптироваться к происходящим изменениям, ограничена. Именно поэтому индивидуумы и большие группы людей сопротивляются изменениям даже тогда, когда, казалось бы, они должны принести им явную пользу. Для преодоления этого сопротивления, для «запуска» изменений необходимо осуществить так называемое «размораживание» (термин «размораживание» предложил американский социальный психолог К.Левин) системы. В рамках «размораживания» у людей формируется мотивация для изменений (дискомфорт, связанный с текущим состоянием), формируется видение перспективы и представление о том, что же должно остаться неизменным. Необходимость этого этапа диктуется тем, что никакую систему, будь то психика человека или корпоративная культура, нельзя изменить несильным путем, если люди в этой системе не осознали значимость или неизбежность изменений. Заметим, что многие блестяще задуманные проекты изменений терпели неудачу именно потому, что при их реализации пренебрегали «размораживанием». Конфликт же является эффективным средством «размораживания» системы, поскольку отчетливо свидетельствует о необходимости перемен. Стимулирующая функция конфликта проявляется еще и в том, что при правильном управлении им изменения осуществляются эволюционно, т.е. удается избежать драматических и крайне болезненных событий.

*Конфликт помогает познать самого себя.* При общении каждый из участников коммуникации находится в своей эмоциональной реальности. При этом следует учитывать, что все люди в глубине души относятся к себе положительно. Это часто приводит к возникновению так называемых эмоциональных фильтров (см. раздел 3.1), которые препятствуют адекватному пониманию людьми друг друга и, следовательно, могут быть стимуляторами межличностных конфликтов. Задавая себе вопрос о том, насколько «перекрываются» ваша эмоциональная сфера и эмоциональная сфера вашего собеседника, вы можете лучше понять самого себя, а это, в свою очередь, ведет к росту личности (см. раздел 2.1).

*Конфликт как спусковой клапан эмоций.* Сдерживание эмоций — психологическое умение, необходимое каждому человеку. Однако сдерживание эмоций требует значительной нервной энергии и большого напряжения. Это напряжение в конечном счете может привести к глубокому стрессу. Поэтому в некоторых случаях конфликт представляет собой способ ослабления эмоционального напряжения, играя роль своеобразного клапана для снижения уровня отрицательных эмоций. Естественно, человек не должен постоянно пользоваться «клапаном» конфликта, однако в некоторых случаях это просто необходимо.

Сказанное выше ни в коем случае нельзя рассматривать как пропаганду конфликта. В самом конфликте нет ничего особенно приятного. Но уж если он возникает, им нужно научиться управлять и пользоваться его позитивными элементами в полной мере. Эту мысль замечательно выразил Н.А.Некрасов:

*Мы с тобой бестолковые люди:*

*Что минута, то вспышка готова!*



*Облегченье взволнованной груди,*

*Неразумное, резкое слово.*

...

*Если проза в любви неизбежна,*

*Так возьмем и с нее долю счастья:*

*После ссоры так полно, так нежно*

*Возвращенье любви и участия...*

## **6.2. Структура (цикл) конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации**

Неэффективность поведения большинства людей в конфликтных ситуациях чаще всего объясняется их неумением выбрать правильную стратегию поведения. Наши представления о конфликте и отношении к нему формируются в детстве под влиянием семьи и ее традиций, других элементов социального окружения. Эти представления могут быть очень разными. Показательны в этом отношении воспоминания американского конфликтолога, одного из разработчиков методов альтернативного разрешения конфликтов Дж.Крейтона.

---

Я вырос в семье, где открытые конфликты между взрослыми считались неприемлемыми. Мои родители прикладывали массу усилий, чтобы справиться с ситуациями, контролируя и манипулируя ими так, чтобы конфликты никогда не выходили на поверхность. Когда бы ни возникали разногласия, все приходило в раздражение и чувствовали себя дискомфортно. У меня до сих пор сохранились воспоминания об ужинах, когда все сидящие за столом молчали и испытывали напряжение и смущение. Я помню свое удивление, почему мои родители ерзали на своих стульях и смотрели в тарелки. Но я никогда не мог спросить об этом.

Каким-то образом я знал, что, несмотря на все их усилия, конфликт поселился в нашей жизни, вызывая у нас чувство стыда.

Моя жена, Мэгги Крейтон, напротив, выросла в семье, где учили открыто выражать свои чувства. Разрешалось состоять в конфликте, не испытывая чувство стыда за то, что она делает что-то неправильное.

Несмотря на то, что мы оба имели основательные знания психологии и много работали над собой к моменту женитьбы, как только прошла эйфория свадьбы, мы вернулись к своим старым семейным ролям. Правила, которыми мы руководствовались в конфликтах между собой, отражали правила наших родителей. Мэгги выражала себя открыто и сильно. Я же ходил вокруг да около, стараясь «справиться с ситуацией» так, чтобы конфликт не возникал. Другой метод из моего «арсенала борьбы» состоял в том, чтобы **миновать** схватку как можно скорее, чего бы это ни стоило. Такое поведение часто имело обратные последствия. Это только убеждало Мэгги, что я не хочу понять ее чувства. Следовательно, конфликт только разрастался — как по продолжительности, так и в масштабах.

Всегда, когда конфликт превращался в открытое столкновение, я ощущал полное поражение. Даже если он имел положительный исход и приводил нас к сближению,

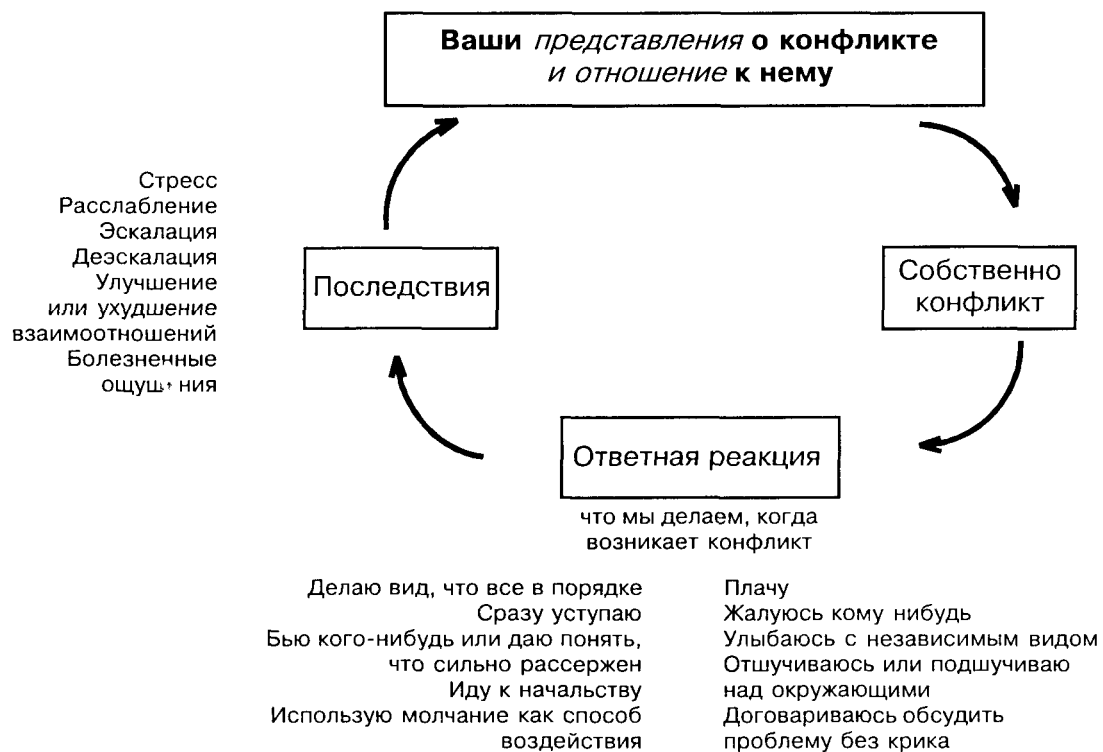
у меня все же оставалось ощущение, что я должен был сделать что-то, чтобы предотвратить открытое столкновение. До того, как Мэгги и я смогли более эффективно управлять конфликтами, мы должны были освоить новые правила обращения с конфликтами, которые неизбежны в любых взаимоотношениях

Примечательно, что и жена Крейтона Мэгги тоже конфликтолог. Этот пример хорошо иллюстрирует концепцию цикла конфликта, т.е. последовательность стадий его развития, которая чаще всего приводит к закреплению привычной формы поведения в конфликте, как это показано на рис. 6.1. Для того, чтобы не испытывать то неприятное



**См.: Слайд № 19**

сводится к умению анализировать происходящее (регистрировать сигналы эскалации конфликта), понимать, каков диапазон стратегий поведения в конфликте, и уметь переключаться с одной стратегии на другую.



**Рис. 6.1.** Цикл конфликта

Итак, первое, чему необходимо научиться для успешного управления конфликтом — это вовремя распознавать сигналы его эскалации. Ниже приводится перечень таких сигналов.

*Сигналы эскалации конфликта*

- Взгляд на другого человека как на оппонента или противника.
- Потеря контролируемого внимания по отношению к другому человеку.
- Отрицание ответственности.
- Уменьшение способности к самораскрытию.

- Уменьшение готовности изменить свою точку зрения.
- Ограниченность коммуникаций.
- Искажение восприятия.

Если в ходе конфликта вы замечаете один или несколько из этих сигналов, необходимо тщательно проанализировать ситуацию и подумать, нельзя ли воспользоваться одним из приемов предотвращения дальнейшего нарастания напряженности и прерывания цикла конфликта.

*Приемы прерывания цикла конфликта*

- Делитесь вашими чувствами без обвинений и упреков.
- Не расширяйте предмет спора.
- Не используйте других людей или авторитеты как оружие.
- Избегайте выражений «Вы всегда» или «Вы никогда».
- Реагируйте на поведение и не навешивайте ярлыки.
- Преодолевайте тенденцию к сопротивлению.
- Не настаивайте на принятии решения, пока вы еще огорчены.

Однако все сказанное о конфликте вовсе не предполагает, что в любых ситуациях нужно вести себя одинаково миролюбиво. Ваше поведение должно определяться двумя основными факторами: уровнем настойчивости, т.е. тем, насколько вам важно добиться определенного результата, и потребностью в установлении или сохранении нормальных отношений с другой стороной, вовлеченной в конфликт. Чаще всего набор стратегий поведения в конфликте представляют в виде схемы, одна ось которой отражает уровень настойчивости, а вторая заботу об отношениях (рис. 6.2; Лит. 33).

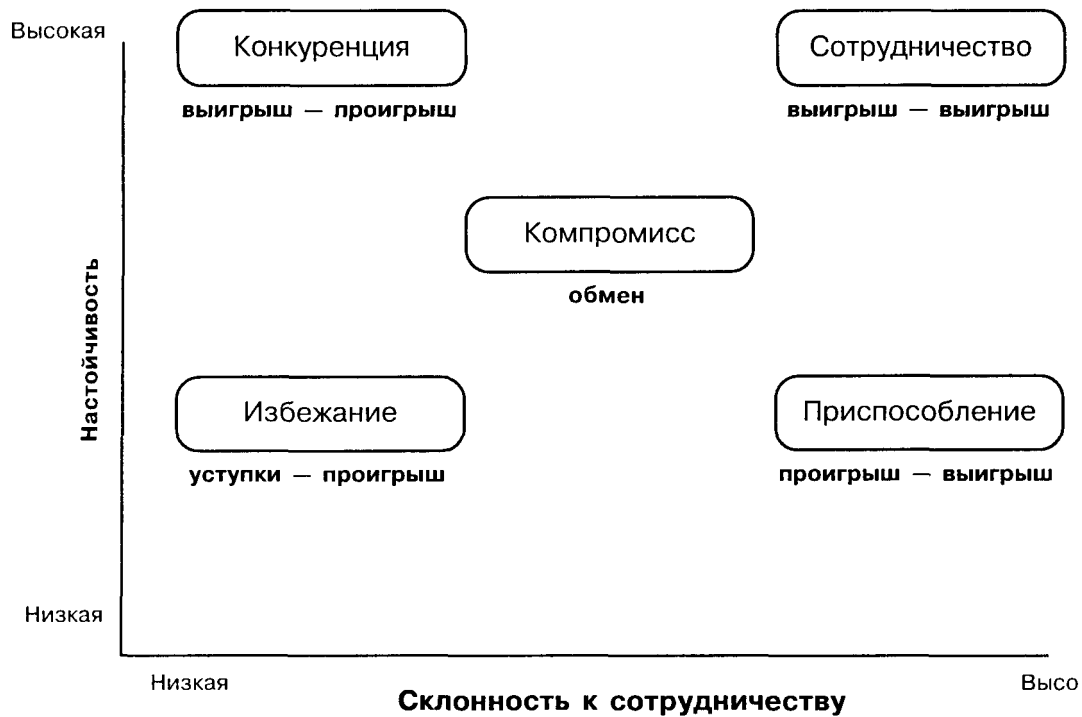
Показанные на схеме стратегии предполагают:

- *конкуренция* — прямое столкновение и использование силовых методов разрешения конфликта;



- *избежание* — уход от борьбы, попытка представить ситуацию так, как будто конфликта нет вовсе;
- *приспособление* — признание поражения ради сохранения отношений;

**См.: Слайд № 20**



**Рис. 6.2.** Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации

- *компромисс* — обмен уступками для достижения приемлемого соглашения;
- *сотрудничество* — совместная работа сторон для обоюдного удовлетворения интересов.

Иногда неявно предполагается, что компромисс — это оптимальная стратегия поведения в конфликте. В действительности это не так. Компромисс чаще всего достигается с помощью позиционного торга, а недостатки последнего обсуждались выше. Как бы ни казалось привлекательным сотрудничество как стратегия управления конфликтом, и эта форма поведения не универсальна хотя бы потому, что для ее реализации необходима добрая воля обеих сторон, вовлеченных в конфликт. Это означает, что необходимо сформулировать принципы оценки ситуации для выбора правильной стратегии управления конфликтом. На рис 6.3 показана схема, позволяющая осуществлять такой выбор.

Для освоения навыков смены стратегии поведения в конфликте каждому человеку полезно представлять, каков его предпочтительный стиль. Для того чтобы это понять, можно воспользоваться анкетой, приведенной в Приложении 5.

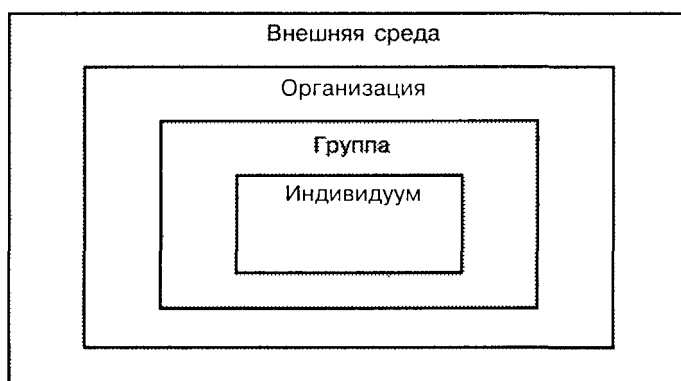
Соображения, определяемые ситуацией	Способ управления конфликтом				
	Применение силы	Приспособление	Компромисс	Сотрудничество	Избегание
<b>Важность проблемы</b>	Высокая	Низкая	Средняя	Высокая	Низкая
<b>Значимость взаимоотношений</b>	Низкая	Высокая	Средняя	Низкая	Низкая
<b>Соотношение власти</b>	Высокое	Низкое	Равное-Высокое	Низкое-Высокое	Равное-Высокое
<b>Временные ограничения</b>	Среднее-Высокое	Среднее-Высокое	Среднее-Высокое	Низкое	Среднее-Высокое

**Рис. 6.3.** Схема выбора способа управления конфликтом

Если в результате ответов на вопросы анкеты оказалось, что количество очков, характерное для какого-то стиля, сильно отличается в ту или иную сторону от других результатов, то это должно стать предметом размышления. Может быть, вы слишком часто используете этот стиль? А, быть может, вы не умеете им пользоваться?

### 6.3. Уровни конфликта в организации и их источники

Взаимосвязь элементов организации можно представить в виде простой диаграммы, показанной на рис. 6.4. Она помогает понять, что практически в любой организации существует несколько уровней конфликтов: внутриличностные, межличностные, межгрупповые, организационные и конфликты между организацией и внешней средой.



**Рис. 6.4.** Элементы организации

*Уровень первый: внутриличностные конфликты.* Источники внутриличностных конфликтов многообразны. К ним относятся:

- фрустрация;
- диалектика цели;
- взаимодействие ролей;
- неопределенность роли.

Фрустрация — это психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели. Формы поведения человека, испытывающего фрустрацию, многообразны: агрессия, уход, закрепление приверженности недостигнутой цели и компромисс. Ниже перечислены формы поведения, характерные для людей, испытывающих фрустрацию.

Таблица 6.1.

**Формы поведения в состоянии фрустрации**

Корректирующие реакции	Психологический процесс
Компенсация	Посвящает себя работе с еще большей энергией, чтобы компенсировать чувство реального или воображаемого несоответствия требованиям
Замещение	Перенесение и выражение скрытых эмоций в адрес людей, идеи или предметы, которые на самом деле не являются основными источниками этих эмоций
Фантазия	Мечтания или иные формы возбуждения собственного воображения, чтобы, с одной стороны, спрятаться от реальности, а с другой, получить воображаемое удовлетворение
Негативизм	Активно или пассивно сопротивляется, делает это подсознательно
Проецирование	Защищается от осознания собственных нежелательных черт характера и неприятных чувств путем приписывания их другим людям
Рационализация	Оправдывает противоречивые и нежелательные формы поведения, мнений, утверждений и мотивационных факторов, дает им общепринятые объяснения
Регрессия	Возвращается на предшествующий, низший уровень зрелости при возникновении фрустрации
Смирение, апатия и скука	Разрушается психологический контакт с окружающей средой, отказывается от любого рода эмоциональной или личной вовлеченности
Бегство или уход	Уходит из той области, в которой испытал фрустрацию, тревогу или участвовал в конфликте, физически или психологически

Диалектика цели представляет собой конфликт, состоящий в одновременном стремлении к достижению и избеганию цели. Примером здесь может служить реплика одного из героев фильма «Раба любви», роль которого исполняет А.Калягин: сидя за столом, уставленным яствами, он произносит такую реплику: «Есть хочется, худеть хочется, все — хочется». Заметим, что соотношение стремления к достижению и избеганию цели меняется с течением времени.

Весьма распространенным является конфликт ролей, которые исполняет человек. Каждому из нас одновременно приходится играть несколько ролей, причем это характерно и для управленческой деятельности, поскольку большинство менеджеров играют по меньшей мере две роли: руководителя и подчиненного. Требования же этих ролей далеко не всегда совместимы, что и порождает конфликт.

---

Старший по должности сотрудник дает работнику срочное задание, которое тот сразу же начинает выполнять. Вскоре другой сотрудник, занимающий аналогичную должность, приходит с другим заданием, тоже срочным. Работник объясняет, что выполняет срочное задание и не может тотчас взяться за новое дело. Пришедший настаивает, но работник отказывает ему, поскольку не видит причин бросать начатое. Второй сотрудник рассержен и идет жаловаться на работника начальнику, но того нет на месте, поэтому недовольный поведением младшего по должности работника сотрудник возвращается и продолжает настаивать на своем. Разговор переходит на повышенные тона, а поскольку работник является человеком, не склонным к конфликтам, вся эта ситуация его сильно расстраивает. В результате он

делает элементарные ошибки в выполняемой работе, и в итоге недовольным оказывается и первый давший ему задание сотрудник.

*Вопросы для обдумывания*

- Что в данном примере является источником внутриличностного конфликта?
- Какова взаимосвязь между внутриличностным и межличностным конфликтами?
- Можно ли интерпретировать описанную ситуацию, используя понятие о цикле конфликта?

---

Психологические трудности вызывает у человека и неопределенность роли, например, неясность относительно властных полномочий, которыми он располагает.

*Уровень второй: межличностные конфликты. Их источники:*

- индивидуальные различия;
- дефицит информации;
- неэффективные коммуникации;
- несовместимость ролей.

Большая часть перечисленных источников межличностных конфликтов не требует дополнительных пояснений. Уточним лишь, что под индивидуальными различиями понимаются как отличия в темпераменте, типе личности, доминантной модальности, так и расхождения в системах ценностей и эмоциональных оценках реалий людей, вовлеченных в конфликт. В рамках организации несовместимость ролей возникает тогда, когда властные полномочия и ответственность распределены либо недостаточно четко, либо противоречиво, например, одни и те же обязанности возложены на двух разных людей. В российской действительности нет недостатка подобных примеров.

---

### **Рассказ Владимира**

Я помог моему коллеге Борису подготовить доклад, который должен был быть направлен к нашему начальнику. Прошла примерно неделя, а я все еще не имел от него никаких новостей. Я решил спросить Бориса, не нужна ли ему помощь, и зашел к нему в кабинет. Он обошелся со мной очень резко, практически наругал меня. Казалось, что ему не нравились мои вопросы, и он заявил, что у него полно дел. Кроме того, он обвинил меня в навязчивости. Я обиделся, поскольку всего лишь хотел помочь делу.

Я вовсе не хотел навязывать ему свои услуги и начал защищаться, заявив: «Я вовсе не навязываюсь, а просто хотел узнать, как дела». Борис прервал меня, начиная по-настоящему входить в раж: «Вот видишь, ты все-таки навязчив! Я не уверен, хочу ли я вообще работать с тобой над этим докладом».

Я пулей вылетел из кабинета. Я сам был до предела рассержен. Как только я начал защищаться, Борис окончательно потерял самообладание! Он рассказал мне, как перегружен работой. А я пропустил это мимо ушей, сконцентрировавшись на его обвинении в моей навязчивости.

Переждав, пока пыль осядет, я снова пришел к нему. «Как дела, Борис?» — спросил я его. «Я по уши завален работой», — ответил он. На этот раз я решил выслушать его и добавил: «Мне очень жаль, что это так». Тогда он сам стал рассказывать мне о том, что встреча по обсуждению нашего доклада была отложена и что приоритеты сменились. Я мог легко принять такое объяснение. Подумав о происшедшем, я понял, что если бы я в самом начале выслушал его как следует, то сберег бы много нервов и избежал обострения ситуации. Проблема была не в моей

предполагаемой навязчивости, а в том, что Борис действительно находился в состоянии стресса, вызванного нехваткой времени.

---

*Уровень третий: межгрупповой конфликт.* Основные источники межгрупповых конфликтов таковы:

- конкуренция за получение ограниченных ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- неопределенность полномочий;
- борьба за статус.

Как видно из этого перечня многие источники межгрупповых конфликтов сходны с источниками межличностных конфликтов; соответственно, сходны и методы управления этими конфликтами.

---

### **Компьютеризация**

Отдел занимается обработкой информации. Большинство работниц трудятся здесь по многу лет и привыкли обрабатывать информацию вручную. Однако увеличение объемов диктует необходимость автоматизации обработки данных, тем более, что для этого можно приспособить уже существующие компьютерные программы. Работницы, особенно те, кому до пенсии осталось несколько лет, дружно выступают против компьютеризации, доказывая преимущества ручной обработки и аргументируя свою позицию тем, что на 100% автоматизировать процесс все равно нельзя. Они готовы работать больше, но даже при этом потребуется увеличить штат отдела. Молодежь в отделе выступает за внедрение компьютеров, поскольку ручная обработка представляется ей невообразимо нудной и противоречит требованиям современности. Однако молодежь недостаточно хорошо знает процесс обработки и без помощи опытных работниц не в состоянии его компьютеризировать. Те же не хотят помогать молодежи, видя в них и в компьютерах угрозу увольнения по сокращению штатов. Переучиваться же они не хотят, говоря между собой, что «мозги уже не те».

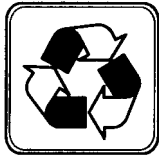
Руководитель отдела пытается ускорить процесс компьютеризации, поскольку увеличить штат нельзя (скорее, нужно готовиться к его сокращению): разъясняет преимущество и необходимость внедрения компьютеров, проводит совещания, вновь и вновь устанавливает сроки, которые каждый раз срываются. Всякий раз опытные работницы находят «убедительные» причины невыполнения требований руководства, имея всегда в запасе «убийственный» аргумент: молодые «избалованы» и не умеют работать.

---

*Уровень четвертый: организационные конфликты.* Основными типами конфликтов на уровне организации являются:

- структурный конфликт;
- функциональный конфликт;
- конфликт между линейным и штабным персоналом;
- конфликт между формальной и неформальной организациями.





**\*См. также модуль  
«Организация и ее  
деловая среда»**

Структурный конфликт в организации возникает тогда, когда существующая организационная структура\* препятствует реализации декларированной миссии. Обнаружить конфликт этого типа не так-то просто. Дело в том, что формальная структура организации неполно отражает распределение властных полномочий, например, при наличии нескольких заместителей генерального директора из структурной схемы не всегда ясно, кто из них является первым, т.е. стоит во властной иерархии на втором месте после генерального директора. Между тем, это вопрос принципиальный. Если в производственной организации целесообразно, чтобы первым заместителем генерального директора был заместитель по производству, то в вузе первым проректором должен быть проректор по учебной работе, поскольку соответственно производство и обучение являются профильными функциями этих организаций. Если это правило нарушается (или возникают аналогичные неувязки), то возникает структурный конфликт.

Функциональный конфликт развивается в условиях, когда не сбалансированы функции подразделений и одна из функций по тем или иным причинам приобретает доминирующее положение.

---

Два отдела фирмы — производственный, использующий передовое техническое оборудование, и технический, который консультировал производственный отдел относительно подходящего оборудования, — находились в состоянии возрастающей конфронтации. Начальники обоих отделов и директор фирмы принимали решения совместно.

Технический отдел в последнее время стал более влиятельным, поскольку в связи с возрастающей сложностью технологии производственный отдел не мог, как раньше, самостоятельно решать вопросы приобретения оборудования и был вынужден лишь представлять необходимую информацию, тогда как технический отдел решал, какое оборудование следует закупить. Возрастающее влияние технического отдела встретило сильное и болезненное сопротивление со стороны производственного отдела. Принятие решений по этим вопросам начинало затягиваться. Конфликт обострялся: уклонение от контактов, использование стереотипов, упреки и обвинения, негативные личные отношения и т.п. стали нормой. Работники начали заниматься лоббистской деятельностью в других отделах организации с целью обеспечить поддержку своим планам и сопротивление планам другой стороны. Сторону, которая становилась более сильной, обвиняли в крайнем высокомерии, тогда как другая сторона проявляла скорее пассивность, время от времени сменявшуюся непомерной агрессивностью.

Приглашенные консультанты определили, что причиной конфликта является ярко выраженное взаимное недоверие, и решили снизить его, прежде чем заниматься деловым («инструментальным») аспектом конфликта, то есть предлагать методы, улучшающие координацию работы и способствующие более четкому определению задач. Они решили использовать интервенцию, известную как «конфронтационная встреча», где стороны обмениваются взглядами относительно поведения друг друга, которое, по их определению, было неконструктивным.

Затем стороны обсудили, каким образом они могли бы изменить это положение. Во время обсуждения было выделено несколько приоритетных проблем. Создавалось

впечатление, что произошло прояснение нескольких вопросов. Интенсивность конфликта до некоторой степени снизилась. Личные отношения, казалось, улучшились. Основные решения воплощались на практике. Однако через несколько недель оказалось, что улучшение не было подлинным.

В итоге была приглашена другая группа консультантов, которая предложила совершенно иной подход. Самые важные проблемы и возможные решения были изложены письменно. Затем под руководством консультантов проблемы были рассмотрены пункт за пунктом; при этом количество собеседований с директором и начальниками отделов было ограничено. Консультанты по необходимости сформулировали *компромиссные решения*. Кроме того, они добивались, чтобы стороны точно определили *условия*, на основе которых они смогли бы договориться. Заранее было решено, что любые вопросы, по которым они не смогут достигнуть согласия, будут решаться на более высоком уровне после обсуждения с директором и консультантами. Этот подход оказался эффективным. В конце концов решения были приняты, некоторые из них — вовлеченными в конфликт лицами, остальные — более высокими властными структурами.

**Источник:** Тема примера заимствована из книги: *Luft J. Group Processes: An Introduction to Group Dynamics. 3 rd. ed. Mayfield, 1984.*

---

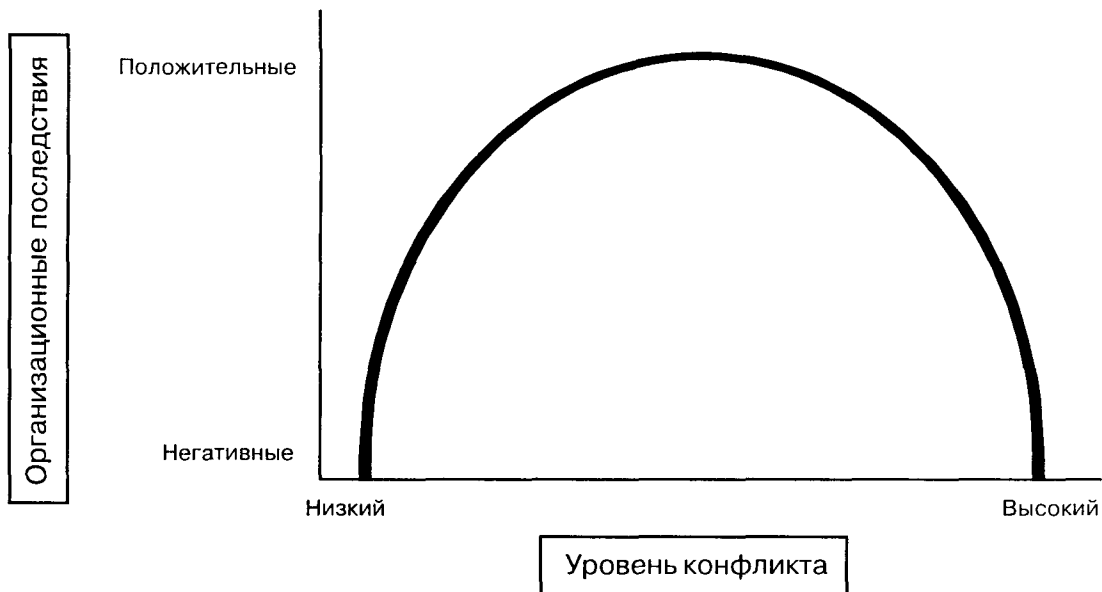
#### **Вопросы для обсуждения**

- Почему, по вашему мнению, попытка разрешить конфликт, предпринятая первой группой консультантов закончилась неудачей?
- Существенно ли то обстоятельство, что вторая группа консультантов заранее установила, что все вопросы, которые невозможно будет уладить непосредственно с участием конфликтующих сторон, будут разрешаться высшим руководством организации?

---

Противоречия между формальной и неформальной организациями внутри одного предприятия встречаются достаточно часто. Одной из первых «иллюстраций» конфликтов такого рода стал фильм «Премия», снятый еще до начала перестройки.

Конфликты в организации, как, впрочем, и другие конфликты, могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Полное отсутствие конфликтов, скорее всего, свидетельствует о застое в ее развитии, избыточная конфликтность — о наличии серьезных проблем, которые организация не всегда может разрешить своими силами. В целом этот диалектический характер воздействия конфликтов на организацию иллюстрируется графиком, приведенным на рис. 6.5.



**Рис. 6.5.** Воздействие конфликтов на организацию

*Уровень пятый: конфликт между организацией и внешней средой.* Взаимодействие организации с внешней средой в принципе не может происходить без конфликтов. Известный метод анализа конкурентной позиции деловой организации — «пять сил» М. Портера — по сути представляет собой не что иное, как анализ потенциальных конфликтов между организацией, потенциальными и реальными конкурентами, поставщиками, потребителями и компаниями, способными выпустить на рынок товары-заменители.

#### **6.4. Практические навыки управления конфликтами различных уровней**

Способы управления конфликтами разных уровней характеризуются как сходством, так и определенными различиями. Наиболее специфичны способы управления внутриличностными конфликтами, поскольку в этом случае отсутствует вторая сторона.

Если рассматривать фрустрацию как форму внутриличностного конфликта, то наиболее эффективный способ борьбы с ней — это овладение личностным целеполаганием, при котором индивидум умеет ставить перед собой и решать пусть трудные, но реалистичные задачи, а в случае неудачи — менять цели без ущерба для собственной психики. При этом следует научиться избегать описанных выше непродуктивных форм реакции на фрустрацию.

Ролевой внутриличностный конфликт снимается путем установления приоритетов и иерархии ролей личности. Прояснение ожиданий других людей в отношении исполняемой человеком роли позволяет устранить проблемы, связанные с неопределенностью ролей.



**См.: Слайд № 21**

В отношении конфликта, обусловленного диалектикой цели, эффективным средством является постановка промежуточных задач, решение которых позволяет человеку постоянно ощущать продвижение к крупной цели. Здесь важную роль играет планирование времени, описанное в разделе 8.3.

Если рассматривать конфликты, в которых участвуют две стороны, то общий подход к управлению ими может быть описан с помощью схемы, показанной на рис. 6.6 (Лит. 35).

Наиболее эффективным способом управления межличностным конфликтом является так называемый переговорный подход, основанный на совершенствовании коммуникативных навыков, в частности, освоение психологического айкидо (см. раздел 2.2.6) и техники ведения переговоров.

## Рассказ Антона

Не так давно я получил распоряжение от своего начальника, в котором он предлагал использовать новые приемы работы. Оно было написано «дубовыми» фразами и, по моему мнению и мнению многих других сотрудников, звучало диктаторски. У меня было два выхода: принять инструкции или восстать против них. В любом случае это привело бы к нежелательным для меня последствиям. Быть может, я упускал из виду еще какую-то альтернативу?

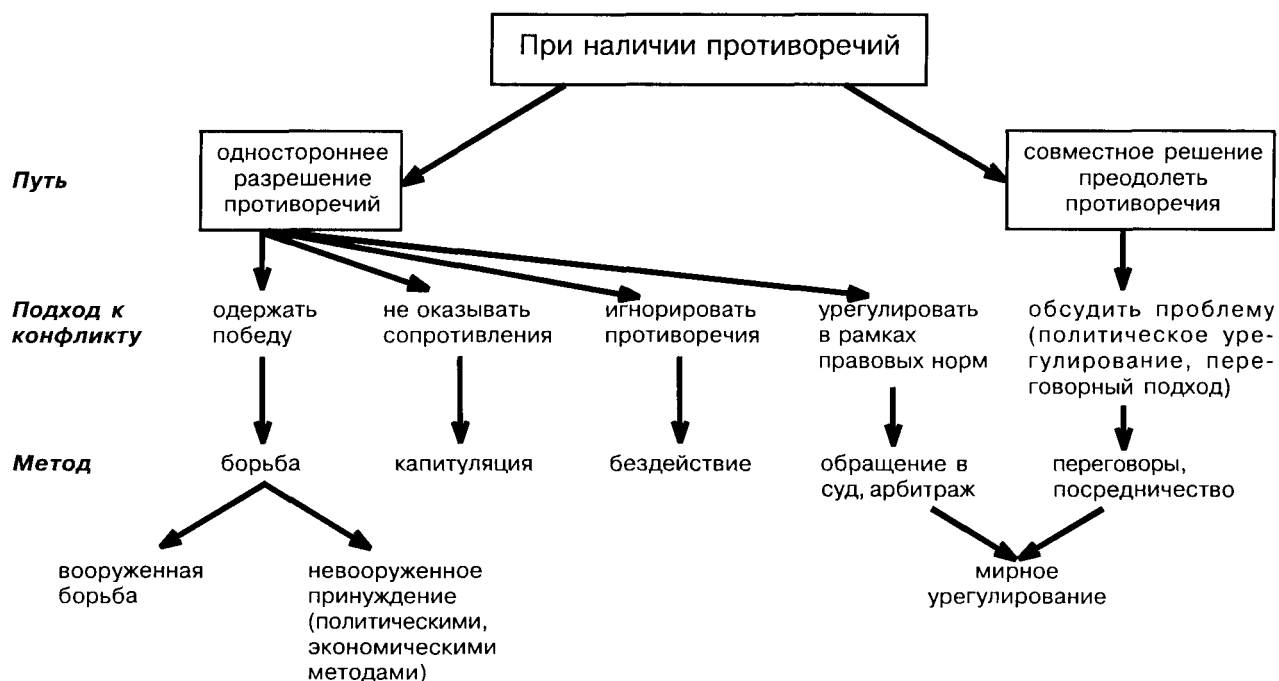


Рис. 6.6. Типология путей разрешения противоречий в конфликте

Дело не только в том, что мне было необходимо изменить свое отношение к предложениям начальника. Я был уверен, что мне нужно вслух заявить о своем несогласии с этими предложениями. Я пришел к начальнику с тщательно подготовленным заявлением: «Я хочу вам сказать, что после прочтения этого документа мне захотелось сделать прямо противоположное тому, что вы предлагаете, и это мне самому не понравилось. Я хотел бы оказать вам поддержку в отношении ваших планов». Мой тон не был вызывающим, это было просто деловое предложение.

К моему удивлению, начальник принял эту критику гораздо лучше, чем я ожидал. «Интересно, — сказал он, — какие именно пункты вызвали у вас такую реакцию?» Мы обсудили с ним проблемные места. После этой дружеской и непринужденной беседы я стал по-новому воспринимать спорную ситуацию. Я почувствовал, что могу теперь спокойно следовать новым инструкциям — ведь этот выбор сделал я сам. Как мне кажется, мой начальник получил ценную информацию о том, как

претворять новые планы в жизнь, не вызывая протестов подчиненных.

### Вопросы для обсуждения

- Можно ли сказать, что в данном случае имеет место внутриличностный конфликт?
- Как бы вы описали стратегию поведения Антона в конфликтной ситуации?
- В чем секрет успеха беседы Антона с его руководителем?



При межгрупповых и отчасти организационных конфликтах эффективными являются методы управления конфликтами с участием третьей стороны. Эти методы многообразны и показаны на рис. 6.7.

См.: Слайд № 22

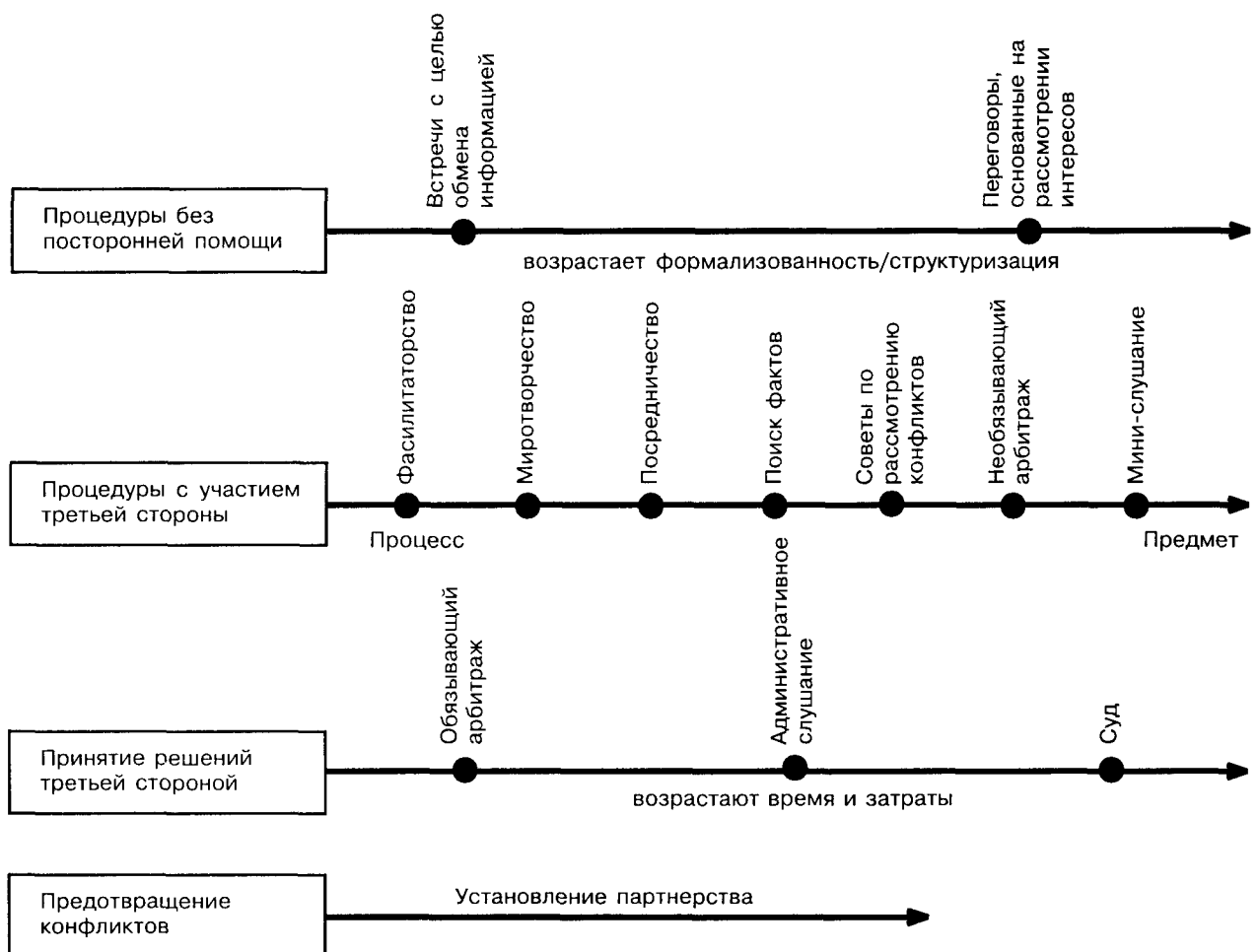


Рис. 6.7. Методы разрешения конфликтов при наличии двух и более сторон

Различия между этими методами состоят, прежде всего, в степени воздействия третьей стороны на процесс принятия решения и его результат. Так, фасилитаторство предполагает, что третья сторона обеспечивает лишь процесс взаимодействия

конфликтующих сторон, но не отвечает за результат. При посредничестве третьей стороны, т.е. посредника, специально приглашают для того, чтобы помочь сторонам договориться, и для этого можно, например, прибегать к закрытым обсуждениям с представителями сторон. Необязывающий арбитраж — это моделирование арбитража, правда менее формализованное, для проведения которого приглашается опытный арбитр (как правило, отошедший от дел); в его задачу входит объяснение сторонам того, что вероятнее всего произойдет, если они обратятся в арбитражный суд.

На рис. 6.7 показано также, что чем более формальной оказывается процедура урегулирования конфликта, тем больше времени и средств она требует. Именно поэтому в США в области урегулирования организационных конфликтов и конфликтов между организациями, в том числе многосторонних, получили широкое развитие так называемые *альтернативные методы разрешения конфликтов* (АРК), альтернативные именно по отношению к судебным процедурам. В качестве примера одного из методов АРК приведем так называемое «мини-слушание».

---

### Что такое «мини-слушание»?

Прежде всего надо отметить, что мини-слушание — это не судебное разбирательство (*Лит. 36*). Здесь нет судьи, нет длинных процедур. Решения принимаются непосредственно менеджерами, которые имеют управленческие навыки и зачастую знакомы с техникой проведения слушания, а не третьей стороной, например, судьей. Фактически, мини-слушание представляет собой определенный порядок урегулирования споров на переговорах. Стороны добровольно участвуют в процедуре мини-слушания и могут в любой момент выйти из нее, если пожелают. Мини-слушание считается успешным, если достигнуто взаимное соглашение.

Вот как выглядит мини-слушание.

- Две или более организации, вовлеченные в конфликт, должны согласиться принять участие в мини-слушании вместо обращения в суд или в любое другое юридическое учреждение.
- Каждая из участвующих сторон должна назначить менеджера высшего звена, который будет представлять организацию и имеет полномочия принимать определенные обязательства от ее имени. Идеально, если этот менеджер не принимал ранее участия в данном конфликте.
- Затем представители администраций и их адвокаты совместно готовят «договор» о мини-слушании. Поскольку мини-слушание призвано помочь представителям сторон принять решение, они должны определить, что должно произойти до и во время мини-слушания.
- Адвокаты сторон занимаются подготовкой вопроса, определяя, как они будут защищать позиции своих организаций. Однако в этой подготовке есть одна особенность — адвокаты знают, что у них будет всего несколько часов, в крайнем случае несколько дней, на представление дела.
- Обычно в договоре записывается, что обе стороны готовят краткий письменный документ, в котором излагают свои доводы. В определенные договором сроки стороны обмениваются этими документами, чтобы представители администраций могли ознакомиться с ними до начала слушания.
- В заранее согласованный день адвокаты участвующих организаций излагают свои

доводы перед представителями администраций. Может быть также предусмотрено время для вопросов и ответов после каждой презентации.

- На многих мини-слушаниях представителям администраций помогает беспристрастный нейтральный советник. Его участие, однако, не обязательно. Если такой советник привлекается, то он может выполнять различные роли в зависимости от того, что от него ожидают представители администраций. Нейтральный советник может выполнять роль председательствующего во время презентаций на мини-слушании или давать советы по юридическим или специальным вопросам. Очень часто нейтральными советниками на таких слушаниях выступают бывшие судьи или профессора права, которые могут обсуждать доказательства, показавшиеся им наиболее значительными с точки зрения закона. В других случаях нейтральными советниками могут быть технические эксперты, специалисты в области, связанной с предметом спора, которые знают обычную инженерную практику или могут высказать рекомендации по специальным вопросам. Любые предложения нейтрального советника имеют исключительно рекомендательный характер. Решения принимаются представителями администраций после того, как закончатся формальные презентации на мини-слушании.
- После того, как закончены презентации и получены ответы на вопросы, представители администраций переходят в другую комнату и уже без участия своего персонала пытаются разрешить спорный вопрос. Никого не принуждают заключать соглашение. Однако соглашения почти всегда достигаются, что позволяет эффективно разрешать конфликты.
- Результаты мини-слушания тщательно протоколируются, как и любое другое достигнутое на переговорах соглашение, чтобы их можно было представить любому заинтересованному лицу, которое захочет проверить справедливость данного соглашения.
- Договор о мини-слушании включает также положение, согласно которому ни одно из высказываний участников, сделанное ими во время слушания, не может быть использовано против них в суде, если на мини-слушании не будет достигнуто соглашение. Это значит, что сделанные в неформальной атмосфере уступки не могут позже быть востребованы на суде.

Как видите, мини-слушание — это процесс:

- добровольный,
- быстрый,
- не связанный с судебными процедурами,
- неформальный,
- конфиденциальный.

---

Критерии, по которым можно судить о целесообразности применения конкретных методов АРК, отражены в табл. 6.2.

Таким образом, у руководителя организации имеется широкий спектр средств управления конфликтами, порожденными взаимодействием с внешней средой. Главное — уметь выбрать адекватный метод и правильно им воспользоваться.

Таблица 6.2.

### **Критерии выбора методов АРК**

Метод	Фасили-таторство	Посредничество	Переговоры	Мини-слушание	Необязывающий арбитраж	Установление партнерства
Ситуационные факторы						
Попытка предотвратить конфликт						
Технические и юридические ресурсы сбалансированы						
Технические и юридические ресурсы не сбалансированы						
Многосторонний конфликт						
Ключевые стороны находятся в антагонистических отношениях						
Необходимо быстро разрешить проблему						
Важно контролировать процесс						
Высшее руководство хочет уделить проблеме время						

## УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 7. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ

### Учебные цели элемента

- *Дать* представление о природе и сути стресса в работе.
- *Показать* причины возникновения стресса в работе.
- *Научить* эффективно управлять стрессами в работе.

Как следует из рассмотрения материалов предшествующих разделов, деятельность менеджера связана со значительным напряжением, зачастую приводящим человека в состояние стресса. Далеко не всегда можно, да и нецелесообразно, полностью избавляться от стресса. Однако для того, чтобы стресс не наносил непоправимого ущерба, необходимо научиться управлять стрессами.

### 7.1. Стресс на рабочем месте



Стресс — слово, давно вошедшее в повседневный обиход, однако люди вкладывают в него разный смысл. Многие считают стресс безусловно отрицательным явлением и поэтому всячески стараются его избегать. Между тем стресс, особенно связанный с выполнением определенной работы, может быть как стимулирующим фактором, так и фактором, препятствующим эффективной профессиональной деятельности. Чтобы избежать неопределенности, дадим определение стрессу. Стресс — это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему

требованиями и его способностью удовлетворять этим требованиям.

Ниже перечислены возможные факторы напряжения на рабочем месте, которые при определенных условиях могут перерасти в стресс. Проверьте, нет ли среди них тех, которые создают стрессовые ситуации для вас.

---

### *Контрольный листок*

#### **Возможные источники напряжения на рабочем месте**

##### ***Физические условия***

- освещенность
- размер помещения
- уединенность рабочего места
- свежесть и качество воздуха
- оборудование рабочего места
- доступность необходимых ресурсов

##### ***Поездки***

- поездки на работу и с работы
- регулярные поездки, связанные с работой
- наличие необходимых ресурсов (транспорт, учет затраченного времени)
- бюджет

##### ***Характеристики самой работы***

- характер выполняемой работы
- перегрузка или неполная нагрузка
- характерные требования со стороны работы
- область принятия решений

##### ***Роли***

- четкие или расплывчатые границы ролей
- совместимые или конфликтующие ожидания, связанные с различными ролями
- ясность служебных инструкций
- ясность или неопределенность областей ответственности

##### ***Руководство***

- как нами руководят
- насколько доступен руководитель

- его уровень стресса

### ***Вознаграждения***

- оплата труда
- оценка труда
- нематериальное вознаграждение

### ***Взаимоотношения***

- с коллегами
- с начальником
- с подчиненными
- с другими работниками вашей организации
- с людьми, от которых зависит ваша карьера
- с людьми, в которых мы нуждаемся для выполнения нашей работы

### ***Интересы в отношении работы***

- уровень вовлеченности
- удовлетворенность выполненной работой
- разнообразие и темп выполнения работы

### ***Преданность целям организации***

- вера в «бизнес»
- наличие конфликтов с системой ценностей или применяемыми методами

### ***Корпоративная культура***

- ожидаемое поведение
- интенсивность коммуникации и консультаций
- внутрифирменная политика и властные отношения
- стиль менеджмента

### ***Карьерное продвижение***

- развитие карьеры
- продвижение по службе
- избыточные опасения из-за возможностей отправки на пенсию или командирования в другой город
- устойчивые амбиции
- степень влиятельности
- возможность потерять работу

### ***Индивидуальные характеристики***

- тип личности
- способность адаптироваться к изменениям
- владение навыками, необходимыми для выполнения работы
- стратегии поведения в проблемных ситуациях
- способность работать в коллективе
- способность занимать определенное место в организационной иерархии
- желание учиться и изменяться

- сопротивляемость стрессу

### ***Равновесие между профессиональной и личной жизнью***

- противоречивые требования
- специфика одной стороны жизни мешает другой
- временные ограничения

### ***Изменения***

- на рабочем месте: неясность в отношении новых технологий, расширения бизнеса, диверсификации, изменения расположения организации, снижение доходов
  - дома: совпадение ряда событий личной жизни
- 

Итак, факторов стресса великое множество. Однако даже при беглом просмотре этого перечня можно легко убедиться, что некоторые из перечисленных факторов могут не только вредить человеку, но и способствовать активизации его деятельности. Скажем, карьерные ожидания, если они сильно завышены, могут вызывать стресс, но, с другой стороны, могут и заставить человека мобилизоваться и включить дополнительные психологические «мощности». Все зависит от того, как развиваются соответствующие процессы.



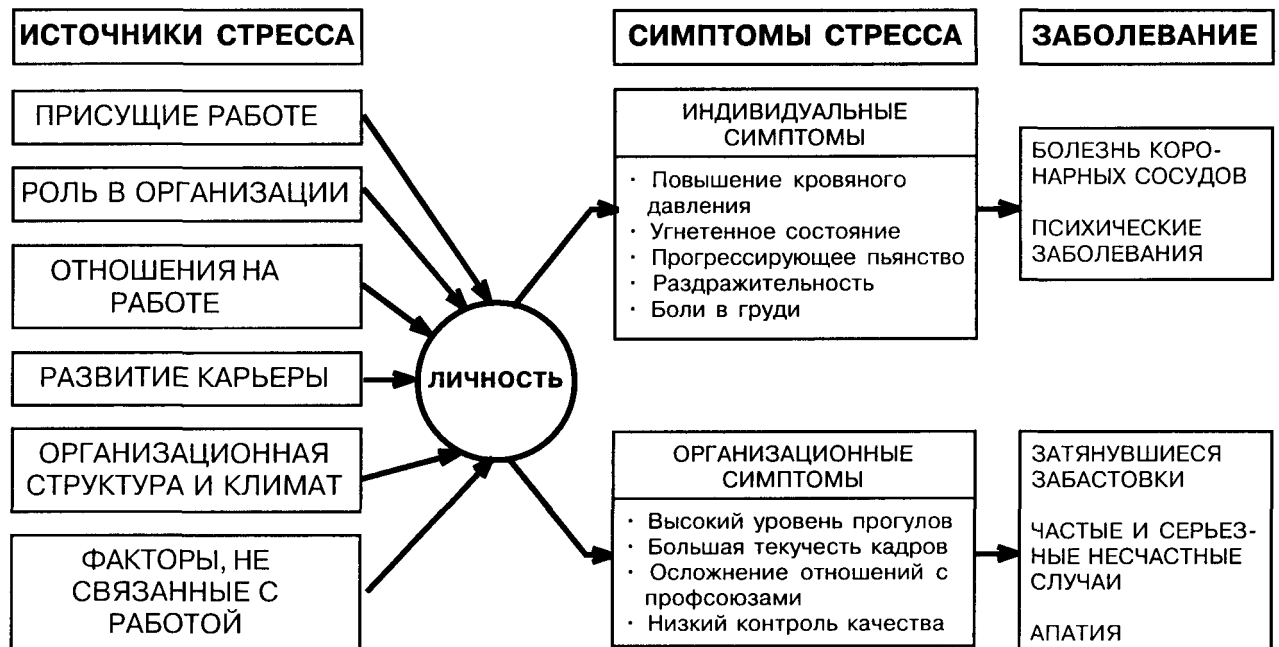
**См.: Слайд № 23**

В общем виде источники и возможная динамика стресса показаны на рис. 7.1 (Лит. 37).

Пионеры изучения стресса в основном обращали внимание на его негативные последствия, среди которых можно отметить физические симптомы.

### ***Физические симптомы стресса:***

- учащенный пульс,
- одышка,
- головная боль,
- кожные заболевания,
- чрезмерное потоотделение,
- расстройство пищеварения,
- частые простуды,
- повышение кровяного давления,
- ощущение, что вам слишком жарко,
- повышенная чувствительность к шуму или запаху,
- мышечные судороги,
- потеря сексуального влечения,
- нарушения сна.



**Рис. 7.1.** Источники и динамика стресса

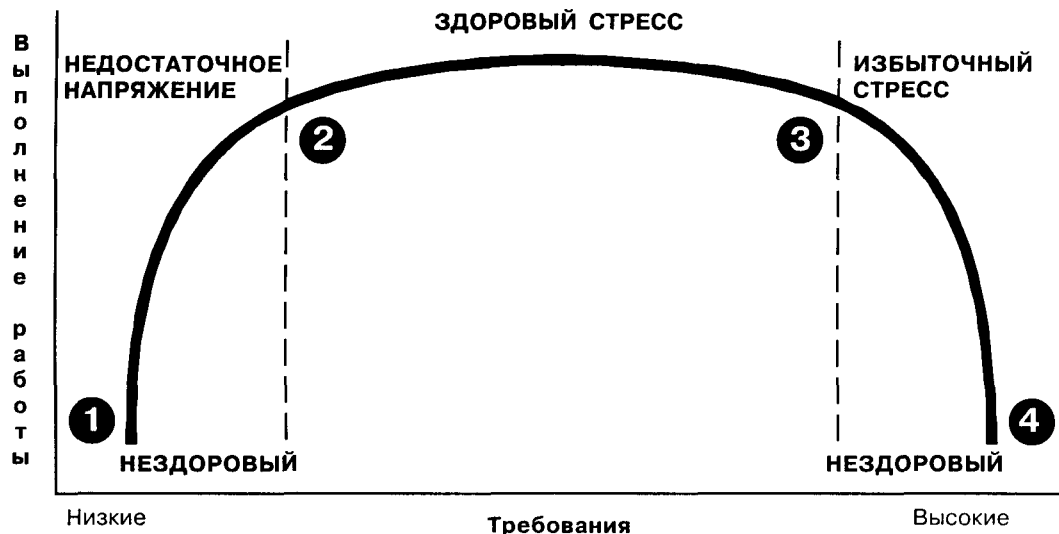


См.: Слайд № 24

Однако по мере исследований стресса выяснилось, что определенный уровень стресса может даже повысить эффективность деятельности. В целом воздействие стресса на человека можно описать кривой, показанной на рис. 7.2 (Лит. 38). Кривая стресса показывает, что в области 1-2, где человек испытывает недостаточное напряжение, качество и эффективность выполнения работы могут быть низкими, так же

**Рис. 7.2.** Кривая стресса

как и в области 3-4, где требования к работнику слишком велики. Между этими областями существует зона 2-3, где человек, испытывая здоровый стресс, демонстрирует максимальную эффективность и производительность. Таким образом, общая стратегия поведения менеджера должна состоять в том, чтобы умело поддерживать такой уровень требований, чтобы испытываемый стресс был здоровым. Для сравнения ниже приведены описания признаков здорового и избыточного стресса.



### Признаки «здорового» стресса

- хорошая концентрация
- корпоративное поведение
- высокий уровень работы
- эффективное решение проблем
- соблюдение сроков
- хорошая осведомленность
- четкое и уверенное принятие решений
- гармоничные взаимоотношения
- хорошая посещаемость и табельный учет
- приятные манеры
- интерес к другим людям и забота о них
- тонкое чувство юмора
- растущие достижения
- серьезный интерес к бизнесу и работе
- хорошее долгосрочное планирование
- четкое мышление
- высокий уровень мотивации
- реалистичное представление о себе
- энергичность
- позитивные замечания
- способность к конструктивной критике и к ее восприятию
- ощущение собственной ценности и компетентности.

### Признаки избыточного стресса

- отсутствие собранности
- забывчивость
- плохие решения
- проявление беспокойства, нетерпения или страха
- депрессия
- несовместимость с другими
- недостижение целей, нарушение сроков
- нерегулярные посещения и табельный учет
- низкая самооценка
- неэффективное решение проблем
- низкие стандарты
- чрезмерная самокритика
- потеря бизнеса
- жалобы клиентов
- плохое долгосрочное планирование

- потеря заказов
  - отсутствие чувства юмора
  - путаница
  - серьезные ошибки
  - регулярные опоздания на работу
  - постоянное завершение работы дома
  - постоянная раздражительность
  - отношения, не направленные на сотрудничество
  - низкое качество работы
  - эмоциональные взрывы
  - беспричинные обвинения
  - частая критика, слухи и злословие
  - непредсказуемость
- усталость
  - отмена ежегодного отпуска
  - неистовые всплески энергии
  - сильные перепады настроения
  - интерес проявляется только к себе
  - несчастные случаи
  - трудности с питанием
- повышенное потребление алкоголя, кофеина, никотина, лекарств
  - трудности со сном
  - слабый интерес к работе
  - никто не хочет работать с этим человеком
  - физические заболевания

Важнейшим навыком менеджера является выявление сначала симптомов, а затем и источников избыточного стресса. Для этого человек должен научиться распознавать малейшие признаки дискомфорта при выполнении работы. Попробуйте ответить на вопросы анкеты и оценить, насколько в целом факторы вашей работы могут быть источником избыточного стресса.

## Анкета

### Определение уровней стресса на рабочем месте

Используйте данную анкету для определения уровней стресса при выполнении вашей сегодняшней работы. Оценки, близкие к одному из краев шкалы, свидетельствуют о том, что уровень стресса либо недостаточен, либо избыточен, т.е. в настоящее время отсутствует соответствие между исполнителем и работой. Подумайте, можете ли вы улучшить ситуацию и кто бы мог вам в этом помочь. Иными словами, не стоит ли вам поискать варианты изменения ситуации на работе?

Работа гарантирована, карьерное продвижение предсказуемо и определено	123456789	Положение в организации не гарантировано и сама организация ненадежна
Слишком мало требований	123456789	Слишком много дел
Задания слишком просты	123456789	Задания слишком трудны
Слишком спокойно	123456789	Слишком шумно
Повторения и мало разнообразия	123456789	Чересчур много разнообразия
Скука	123456789	Осуществляется сразу много

		разных проектов
Мало командировок	123456789	Слишком много разъездов
Слишком медленное продвижение	123456789	Быстрый карьерный рост
Слишком мало влияния, контроля и ответственности	123456789	Чрезмерные влияние, контроль и ответственность
Слишком низкие интерес к работе и вовлеченность	123456789	Слишком высокие интерес к работе и вовлеченность
Избыточно придирчивое руководство	123456789	Недостаток руководства
Индифферентность к работе	123456789	Индифферентность к работе

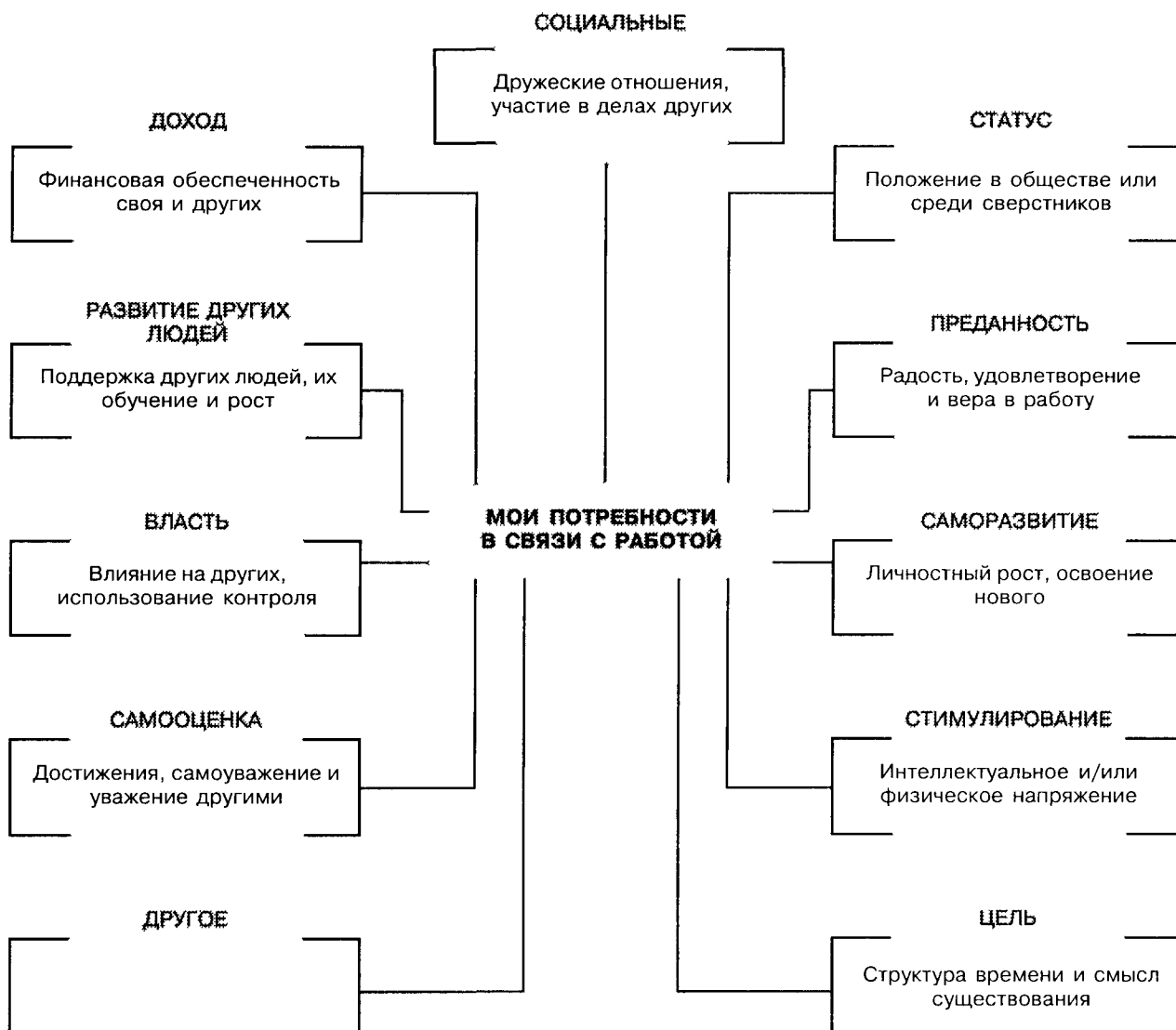
## ШКАЛА

НЕДОСТАТОЧНЫЙ 12 .. . . . .60..... 108 ИЗБЫТОЧНЫЙ  
УРОВЕНЬ СТРЕССА СТРЕСС

При здоровом стрессе вы будете находиться где-то в середине этой шкалы, т.е. количество ваших очков будет около 60. Однако, обратите внимание на крайние цифры, если они у вас есть, и подумайте, уравниваются ли они другими показателями, и можно ли назвать ситуацию в общем удовлетворительной.

**Источник:** Анкета воспроизведена из книги *Warren E. Toll C. The Stress Work Book.* — London: Nicholas Brealey, 1995, p. 34

Чтобы справиться со стрессом или довести его до необходимого вам уровня (уровня здорового стресса), необходимо проанализировать ваши потребности в отношении работы. Быть может, одним из источников стресса является неосознанная потребность, которую вы не можете удовлетворить. Это еще раз подчеркивает значимость навыка самоанализа для повышения эффективности производственной деятельности. Рис. 7.3 (Лит. 40) поможет в проведении такого анализа. Единственное требование — абсолютная честность перед самим собой.



**Рис. 7.3.** Потребности человека в отношении работы

Умение проводить самодиагностику основано на навыке устанавливать связь между внешними симптомами стресса и его причинами. Приведенная ниже анкета поможет вам в этом: попробуйте проанализировать события вашей жизни, вспомнить свои ощущения и сделать выводы на будущее.

#### **Анкета**

---

#### **Поведенческие и физиологические симптомы стресса**

Чтобы оценить ваш уровень симптомов стресса, укажите, как часто вам доставляли неприятность следующие поведенческие и физиологические симптомы.

0 = никогда или редко



1 = от случая к случаю

2 = часто

3 = всегда или почти всегда

*Поведенческие симптомы стресса*

Устойчивая несовместимость с людьми	0	1	2	
3				
Трудности при принятии решений	0	1	2	
3				
Потеря чувства юмора	0	1	2	
3				
Сдержанный гнев	0	1	2	
3				
Трудно сосредоточиться	0	1	2	
3				
Неспособность завершить одну работу, прежде чем набрасываться на следующую	0	1	2	
3				
Ощущение себя мишенью враждебности других людей	0	1	2	
3				
Ощущение неспособности к сотрудничеству	0	1	2	3
Желание кричать по малейшему поводу	0	1	2	
3				
Отсутствие желания что-либо делать после возвращения домой с работы	0	1	2	
3				
Ощущение усталости утром — как после бессонной ночи	0	1	2	
3				
Постоянная усталость	0	1	2	
3				

*Физиологические симптомы стресса*

Отсутствие аппетита	0	1	2
3			
Неумеренное желание есть, когда положение трудное	0	1	2
3			
Частое нарушение пищеварения или изжога	0	1	2
3			
Запор или диарея	0	1	2
3			
Бессонница	0	1	2
3			
Беспричинная испарина	0	1	2

3				
Нервное подергивание плечами, покусывание ногтей и т.п.	0	1	2	
3				
Головные боли	0	1	2	
3				
Судороги и мышечные спазмы	0	1	2	3
Тошнота	0	1	2	
3				
Затруднение дыхания от малейшего усилия	0	1	2	
3				
Обмороки	0	1	2	
3				
Импотенция или фригидность	0	1	2	
3				
Экзема	0	1	2	
3				

**ПРИМЕЧАНИЕ:** При подсчете результатов важна не общая цифра по каждому разделу, а число поведенческих или физиологических симптомов, получивших оценку 2 или 3. Если в какой-либо категории более трех симптомов получили 2 или 3, это свидетельствует о возможном наличии у вас в данный момент проблемы, связанной со стрессом.

**Источник:** Воспроизводится по книге *Cartwright S., Cooper C.L. Managing Workplace Stress. — Thousand Oaks: SAGE, 1997, p. 12.*

Итак, если вы научились улавливать симптомы перехода в состояние стресса, то можно переходить к освоению приемов борьбы с ними. При ближайшем рассмотрении оказывается, что эти приемы не столь уж и сложны.

## 7.2. Стратегия борьбы со стрессами



\*См. также Учебный элемент № 8

в



\*\*См. также Учебный элемент № 6

Проведенный выше анализ ваших личных факторов стресса на рабочем месте и в повседневной жизни в целом позволяет сформулировать несколько относительно простых стратегий борьбы со стрессом. На рис. 7.4 приведена классификация факторов стресса и соответствующих способов борьбы с ними. Нехватка времени — типичная проблема современных менеджеров. Стратегии ее преодоления обсуждаются в учебном элементе № 8\*. Межличностные конфликты рассматривались в учебном элементе № 6\*\*. Здесь мы более подробно рассмотрим ситуационные факторы и стресс ожидания неприятностей.

ТИП ФАКТОРА	СТРАТЕГИЯ УСТРАНЕНИЯ
Время	Эффективное использование времени Делегирование
Межличностные конфликты	Сотрудничество и построение “клана” Навыки межличностного общения
Ситуационные факторы	Просмотр системы организации труда
Ожидание неприятностей	Определение целей Тактика “малых побед”

**Рис. 7.4.** Факторы стресса и стратегии их устранения

Ситуационные факторы связаны с окружающей средой, в которой человек работает. Основными здесь являются:

- уровень требований к скорости выполнения или объему работы;
- уровень контроля за действиями работника;
- интеллектуальный уровень выполняемой работы.

Очевидно, что основная стратегия борьбы с этими факторами — пересмотр системы организации труда или, если возможно, перепроектирование рабочего места.

Стресс ожидания неприятностей возникает чаще всего при нечетко определенных целях или неудовлетворительном планировании. Каждый из нас может вспомнить это состояние: кажется, что не учел что-то существенное, что может стать источником неприятностей. Внимание к постановке целей и планированию — вот важнейшие способы предотвращения подобных стрессов.

Однако есть еще один весьма эффективный способ борьбы со стрессом ожидания неприятностей. Речь идет о так называемой тактике «малых побед». К сожалению, мы редко уделяем внимание тому, чтобы целенаправленно переводить себя в комфортное психологическое состояние. Между тем, если человек знает свои психологические особенности и владеет навыком самоанализа, он может сам создавать у себя позитивный эмоциональный настрой. Для этого необходимо планировать и заваевывать «малые победы», т.е. обеспечивать достижение небольших, но необходимых позитивных результатов и тем самым постоянно радовать самого себя.

---

Представьте, что перед вами лежит список дел, которые необходимо выполнить сегодня. В этот список включены как важные и трудные дела, так и существенные, но более простые задания. Всегда возникает вопрос: с чего начать? Многие полагают, что начинать надо с самых сложных дел, якобы пока есть энергия и время, другие, напротив, начинают с мелочей. Увы, ни тот, ни другой путь не оптимален. В первом случае вы рискуете столкнуться с серьезными трудностями, которые могут испортить вам настроение на весь день. Во втором — выполнение мелких дел вряд ли принесет большое удовлетворение.

Тактика «малых побед» утверждает, что начинать надо с выполнимых дел, среднего уровня сложности. В этом случае, во-первых, результат гарантирован, а во-вторых — завершение значимого дела гарантирует вам удовлетворение и положительный эмоциональный настрой, который поможет справиться с более трудным заданием. Если же при его выполнении все же возникнут затруднения, вы вряд ли впадете в уныние, ведь сегодня вы уже успели сделать нечто существенное... На управление стрессами можно посмотреть и с несколько иной точки зрения. Ранее

речь шла о типах факторов стресса и конкретных способах их подавления. Теперь мы обсудим три стратегии поведения, которые позволяют справляться со стрессами, порожденными самыми разными причинами. Речь пойдет о стратегиях создания среды для устранения факторов, вызывающих стресс, о стратегиях предупреждения, способствующих противодействию возникновению избыточного стресса, и о стратегиях реакций, позволяющих без ущерба для личности работать некоторое время в условиях избыточного стресса. Рисунок 7.5 поясняет особенности этих стратегий.

	Стратегия создания среды	Стратегия предупреждения	Стратегия реакции
<b>Цель</b>	Устранение факторов, вызывающих стресс	Развитие стратегий сопротивления стрессу	Выработка временных механизмов работы в условиях стресса
<b>Эффект</b>	Постоянный	Долговременный	Кратковременный
<b>Подход</b>	Создание среды	Проактивный	Реактивный
<b>Необходимое время</b>	Длительный срок	Средняя длительность	Немедленный результат

**Рис. 7.5.** Стратегии управления стрессом

При выборе стратегии необходимо учитывать время, которым располагает человек. Так, стратегия создания среды позволяет получить постоянно действующий эффект, препятствующий возникновению стресса, однако на ее реализацию требуется много времени.

---

Общительные и дружелюбные люди очень часто выглядят удачливее своих коллег, когда речь заходит о профессиональной деятельности. Это во многом объясняется тем, что благодаря указанным качествам они создают круг общения (или, пользуясь термином из менеджмента, неформальную сетевую организацию), который можно эффективно использовать для решения возникающих проблем, что, естественно, препятствует возникновению стресса.

Стратегия предупреждения может быть выработана быстрее, однако на освоение приемов предупреждения стрессов необходимо значительное время. К числу таких стратегий относится, например, правильное планирование времени, описанное в следующем разделе: оно позволяет избежать стресса нехватки времени. Неумение большинства людей использовать эту стратегию зафиксировано в русских поговорках: «Гром не грянет, мужик не перекрестится» и «На охоту ехать — собак кормить» и др.

Наконец, реактивная стратегия предполагает, что человек умеет себя правильно вести в том случае, если уже попал в стрессовую ситуацию.

---

Одним из приемов реакции на стресс является самоанализ. Автор, например, давно выработал привычку анализировать состояние своей психики, если возникает ощущение подавленности или дискомфорта. Прежде всего, необходимо выявить причину стресса. Затем надо решить, можно ли что-то предпринять, чтобы устранить эту причину. Если такая возможность имеется, то ею следует обязательно воспользоваться; уже само решение что-то сделать позволяет успокоиться. Но бывают случаи, когда предпринять ничего нельзя. Тогда нужно просто вытеснить

## УЧЕБНЫЙ ЭЛЕМЕНТ № 8. ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВРЕМЕНИ МЕНЕДЖЕРА

### Учебные цели элемента

- *Дать* представление о проблеме управления временем в работе.
- *Познакомить* с основными концепциями управления временем.
- *Научить* эффективно использовать свое рабочее время.

Трудно в наше время встретить человека, который на вопрос «Как дела?» не ответил бы нечто вроде: «Да ничего, только вот времени страшно не хватает».



Действительно, время — это ресурс, которого большинству людей не хватает. Однако с прискорбием приходится констатировать, что чаще всего людям не хватает времени не потому, что они действительно перегружены работой, а потому, что не умеют им правильно распорядиться.

**См.:** [4]

Перед началом обсуждения актуальной проблемы эффективного использования времени попробуйте определить, нет ли у вас проблем со временем.

### Тест

#### Управление личным временем человека

ПС — полностью согласен

С — согласен

НС — не согласен

		ПС	С	АНС	АНС
1.	Мне постоянно требуется дополнительное время, чтобы закончить свою работу				
2.	Я регулярно беру работу на дом				
3.	Я готовлю ежедневный перечень дел				
4.	На работе у меня практически не остается времени для себя				
5.	Мой шеф часто просит меня выполнить непредвиденную работу немедленно				
6.	Я люблю с утра сделать работу попроще, оставляя более сложные и кропотливые дела на послеобеденное время				
7.	Я трачу много времени на совещания и встречи				
8.	Мне всегда трудно приступить к выполнению какого-то сложного дела или проекта				
9.	Чтобы выполнить все намеченное, мне нужно приезжать на работу еще до начала рабочего дня и уезжать домой намного позже его официального завершения				
10.	Много времени у меня уходит на поездки				
11.	Я постоянно вынужден участвовать в решении всех спорных вопросов в моем отделе				
12.	Каждый день я ставлю перед собой определенную конкретную цель				

13.	Я сам разбираю свою почту				
14.	Мне зачастую бывает трудно самому закончить большое и сложное дело, довести его до конца самостоятельно				
15.	Мой шеф постоянно интересуется тем, как идет работа по тому или иному ключевому заданию				
16.	Я люблю вникать в детали проекта, чтобы знать его досконально и быть уверенным в том, что работа над ним идет в правильном направлении				
17.	Много моего рабочего времени бесполезно тратится на всякого рода совещаниях и собраниях				
18.	Я постоянно пишу перечень заданий, которые нужно выполнить				
19.	Мне нравится, когда мне дают дополнительные задания				
20.	У меня есть должностная инструкция моего шефа				
21.	Мой рабочий стол завален бумагами, не мешало бы навести на нем порядок				
22.	Мне не хватает времени на чтение, чтобы быть в курсе всех новинок по моей специальности				
23.	Я трачу много времени на бумажную работу				
24.	У меня не хватает времени на семью, отдых, друзей				
25.	У меня существует внутренний тормоз, когда речь идет о каком-то сложном и большом деле				
26.	Мне проще все сделать самому, чем просить кого-то				
27.	Свой рабочий день я начинаю с чтения газет, дружеских бесед, кофе				
28.	Меня постоянно отрывают от дела				
29.	Много времени я трачу на поиски нужной мне информации				
30.	Неприятные дела я всегда откладываю на потом				
31.	Мне трудно бороться с перегрузками и стрессами				
32.	Нередко я просто забываю проверить список заданий и сделать то, что мне поручено				
33.	У меня бывает много посторонних посетителей во время работы				
34.	Я зарываюсь в мелочах, и из-за этого у меня постоянные заторы в работе				
35.	У меня постоянное ощущение, что деловые совещания могли бы быть более эффективными				

36.	Я люблю работать допоздна				
37.	Я перепрыгиваю с одного дела на другое и ничего не довожу до конца				
38.	При желании я всегда могу выкроить пару минут, чтобы перевести дыхание и расслабиться				
39.	У меня есть специальный план обучения и для себя, и для своих подчиненных				
40.	Я постоянно встречаюсь со своими подчиненными, чтобы быть в курсе их работы				
41.	После некоторых совещаний у меня остается впечатление, что от меня ждали чего-то другого				
42.	Я часто не обращаю внимания на очень важные детали				
43.	На выходные я беру работу домой				
44.	Иные дела занимают больше времени, чем предполагалось с самого начала, и порой мне приходится завершать несколько дел одновременно				
45.	Я часто не использую отпуск до конца				
46.	Мне нравится менять привычки и приобретать новые				
47.	Я жду от своих подчиненных сверхурочной работы				
48.	Моя система работы с документами может быть улучшена				
49.	Все совещания, которые я провожу, длятся ровно столько, сколько запланировано, начинаются и заканчиваются вовремя				
50.	Справляться с большими производственными нагрузками мне позволяет постоянная смена приоритетов				

АНС — абсолютно не согласен

---

**Цель работы** — вопросы 1, 20, 37, 39, 41, 49.

Эти профильные вопросы направлены на то, чтобы выяснить, можете ли вы концентрировать свою энергию и усилия на решении определенных задач. Ответы на эти вопросы помогут вам понять, почему ваши усилия дают именно такой результат, а также получить ответ, почему именно так, а не иначе вы тратите свое рабочее время.

**Виды работы** — вопросы 4, 9, 12, 13, 15, 36, 46.

Много нашего времени уходит на рутинные дела. Анализ ответов на эти вопросы поможет вам выяснить, как именно используется ваше рабочее время, знаете ли вы заранее, куда и на что его потратите, а также есть ли разрыв между тем, что вы хотите получить от работы, и тем, что выходит на самом деле.

**Медлительность** — вопросы 7, 8, 14, 30, 37.

Эти вопросы касаются вашего обыкновения начинать работу без промедления, не откладывать дела в долгий ящик, не затягивать выполнение ответственных поручений, а также ваших способностей находить выход из любой ситуации. Несмотря на то, что большинство из нас любит начинать с решения более простых вопросов и задач, это не всегда представляется правильным и разумным. Начинать следует не с простого, а с самого важного и срочного.

**Планирование работы** — вопросы 3, 18, 22, 25, 32, 38, 42, 44, 50.

Вопросы связаны с тем, как именно вы планируете свой рабочий день, чтобы добиться оптимальных результатов: фиксируете ли вы в течение дня все происходящие события, пытаетесь ли проконтролировать, как используете свое рабочее время.

**Пожиратели времени** — вопросы 17, 21, 27, 28, 33, 35, 41.

«Пожиратели» времени — это те люди, которые мешают вам работать, нарушают планы, ломают распорядок рабочего дня, снижая эффективность и производительность вашего труда.

**Люди** — вопросы 5, 6, 11, 16, 26, 31, 34, 40, 47.

Эти вопросы выявляют ваши способности и умение работать с другими людьми, совместно решать те или иные проблемы. Совместная работа — это обязательная составляющая нашей производственной деятельности, хотим мы этого или нет. Мы часто грешим на других, обвиняя их в том, что они не столько помогают, сколько мешают, а может быть, стоит иногда «и на себя оборотиться...». **Бумажная работа** — вопросы 23, 29, 48.

В любой работе не обойтись без документов. Ответы на эти вопросы помогут вам прояснить, как именно вы работаете с ними — быстро даете им ход или, наоборот, накапливаете, превращая ваш стол в склад бумаг.

**Персонал** — вопросы 2, 10, 19, 24, 31, 43, 45.

*Вопросы помогут вам ответить, как именно ваши подчиненные влияют на распорядок вашего дня, каков баланс между временем, потраченным на чисто производственные дела и на другое, не имеющее прямого отношения к работе.*

**Источник:** *Заимствовано из книги Форсайт Л. Делу — время. Как правильно распорядиться своим временем. — Минск: Амалфея, 1998, сс. 34-37.*

По результатам этой анкеты можно сделать вывод о том, что на рабочем месте существует множество факторов, определяющих как производительность работника, так и коэффициент его полезного действия. Обратим внимание на различие этих двух понятий. Первое — производительность — характеризует объем работы, который человек может выполнить в единицу времени. Второе — КПД — определяет, какую часть рабочего времени человек работает продуктивно. Любой менеджер легко вспомнит работников, которые в течение короткого отрезка времени могут продемонстрировать очень высокую производительность, но их средний КПД может быть весьма низким. В любой организации есть сотрудники, работающие сравнительно медленно, но зато устойчиво, поэтому их средний КПД оказывается выше, чем у «быстрых» работников.

## 8.1. Стресс нехватки времени

Эффект нехватки времени приводит не только к перегрузке человека и необходимости работать сверхурочно. Он вызывает и особый вид стресса — так называемый *стресс нехватки времени*.



Суть стресса нехватки времени состоит в том, что испытывающий его человек способен выполнить существенно меньший объем работы *в имеющееся время*, чем в отсутствие стресса. Почти каждый из нас может вспомнить жизненные ситуации, когда вследствие перегрузки практически переставал работать: возникало ощущение, что все равно всю работу сделать не удастся — и мы не делали даже того, что можно было успеть.

## 8.2. Принцип Парето и распределение времени

Известный итальянский экономист и социолог Вильфредо Парето (1848-1923) в 1897 г. сформулировал принцип, названный впоследствии его именем. Иногда этот принцип называют «правилом 80/20», «принципом наименьших усилий», «принципом дисбаланса» и пр. Суть принципа Парето применительно к деятельности людей состоит в том, что 20% приложенных человеком усилий порождают 80% результата. Иными словами, лишь 1/5 нашей работы обычно протекает эффективно, а 4/5 деятельности характеризуются в 16 раз меньшей эффективностью.

Парето продемонстрировал действие этого принципа на множестве примеров. Сто лет спустя англичанин Ричард Кох предпринял попытку выяснить причины универсальности действия принципа Парето; результаты своего анализа он описал в книге «Принцип 80/20: секреты достижения больших результатов при затрате меньших усилий». Вот что Кох советует помнить относительно деятельности индивидуумов и групп.

---

### «Принцип 80/20»: важнейшие положения

- Значимых факторов немного, а факторов тривиальных множество — лишь единичные действия приводят к важным результатам.
- Большая часть усилий не приводит к желаемым результатам.
- То, что мы видим, обычно отличается от того, что мы получаем, всегда существуют скрытые силы.
- Обычно слишком сложно и утомительно разбираться в том, что происходит, а часто в этом нет необходимости: необходимо лишь знать — работает ли ваша идея или нет, и изменять ее так, чтобы она заработала, а затем поддерживать ситуацию до тех пор, пока идея не перестанет работать.
- Большинство удачных событий обусловлено действием небольшого числа высокопроизводительных сил, большинство неприятностей связано с действием небольшого числа высокодеструктивных сил.
- Большая часть действий, групповых или индивидуальных, представляет собой пустую трату времени. Они не дают ничего реального для достижения желаемого результата.

---

Значимость принципа Парето для повышения эффективности использования времени не подлежит сомнению. Кох в связи с этим даже предлагает развивать специальное «мышление 80/20»: умение определять, что входит в те 20% усилий, которые могут принести 80% желаемого результата. И действительно, умение отсекай лишнее в работе может дать весьма существенные результаты. Для этого можно следовать нескольким простым правилам.

---

### Правила экономии усилий

- Концентрируйтесь на ресурсах, приносящих наибольшую прибыль, не пытайтесь повысить эффективность всех ресурсов сразу.
- Лучше «срезать» углы, чем идти по дороге, делая все крутые повороты.
- Пытайтесь достичь высоких результатов по нескольким направлениям, а не повышать показатели по всем направлениям.

- Вместо того, чтобы выполнять повседневную или (с вашей точки зрения) рутинную работу самому, перепоручайте ее специалистам, которые могут сделать ее более профессионально.
- Выбирайте карьеру и работодателей с максимальной осторожностью и, как только это становится возможным, берите людей к себе в подчинение, а не нанимайтесь к комунибудь другому.
- Делайте только то, что у вас получается лучше всего, и то, что вам нравится делать больше всего.
- «Копайте глубже» — обращайтесь внимание на странности и «иронию судьбы».
- В каждой важной для вас области старайтесь определить, какие 20% усилий могут привести к 80% результатов.
- Успокойтесь, работайте меньше и ставьте перед собой только самые важные цели, при достижении которых закон 80/20 будет работать на вас, а не против вас; помните «всех денег не заработаешь».
- Максимально используйте те немногие удачные моменты, которые посылает вам жизнь, когда вы способны показать наивысшие результаты и когда звезды благосклонны к вам.



в

**\*См. также Учебный элемент № 2**

Между тем, Кох приходит к отчасти парадоксальным выводам относительно использования времени; он даже называет их «ересью принципа 80/20».

### **Ересь принципа 80/20**

Закон Парето, утверждающий помимо прочего, что 80% всех результатов достигаются в течение 20% всего потраченного времени, переворачивает обыденные представления. Следствия этого закона должны обрадовать всех, кто страдает от постоянной спешки.

- Мы пользуемся временем нерационально. И поэтому нет смысла в «косметическом ремонте» подходов к планированию дня — нужна полная реконструкция представлений о времени.
- Нехватка времени — миф. На самом деле времени у нас предостаточно. По-настоящему мы пользуемся только 20% нашего дня. А многие талантливые люди делают основные «ходы» в течение нескольких минут. Принцип 80/20 предполагает, что если мы уделим в два раза больше внимания 20% главных видов деятельности, то можем свести нашу рабочую неделю к двум дням и при этом достичь на 60% больше, чем нам удастся сейчас. Этот вывод бесконечно далек от безумной концепции тайм-менеджмента.
- Закон Парето превращает время из врага в нашего друга. Потерянное время не потеряно навсегда. Время всегда возвращается на круги своя. Не для того ли в неделе 7 дней, а в году — 12 месяцев? О том же нам напоминают и повторяющиеся времена года. Мы будем более творческими и производительными, если наши отношения со временем будут спокойными и деловыми. Наш враг не само время, а то, как мы его используем.
- Закон 80/20 означает, что нам следует поменьше действовать. Действие подавляет

мысль. Мы транжири́м или проматываем наше время именно потому, что у нас его слишком много. Если бы его не было, нечего было бы транжирить! Самый продуктивный переход в любой работе — последние 20% времени перед ее сдачей. Продуктивность работы над любым проектом можно удвоить, просто сократив время, выделенное на его реализацию

*Ричард Кох*

**Источник:** Koch R. The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More with Less. — N.Y., etc.: Currency, 1998, pp. 148-149.

---

### 8.3. Техника планирования личного времени

Итак, планирование, как следует из принципа Парето, необходимо. Однако как его осуществлять? Ведь и оно требует времени. Кроме того, исследования психологов показывают, что склонность в той или иной степени планировать время определяется типом личности человека. В частности, согласно типологии личности Майерс-Бриггс (подробнее см. раздел 3.4), люди «решающего» типа предпочитают распланированный образ жизни, а люди типа «ощущение» более склонны к спонтанным действиям.

Представляется, что каждый человек должен выбирать наиболее подходящий для себя способ планирования времени. Попытка человека, относящегося к типу «ощущение», заставить себя пользоваться тайм-менеджером, т.е. специально разработанным ежедневником, как правило, заканчивается неудачей, причем возникающий вследствие этого скептицизм распространяется не только на этот конкретный прием планирования, а на планирование времени вообще. Вероятно, поэтому Кох и назвал концепцию тайм-менеджмента «безумной». Тем не менее, можно сформулировать несколько достаточно универсальных принципов планирования времени, руководство которыми помогает «подстроить» систему планирования под индивидуальные особенности личности.

- Помните, что планирование времени должно приводить к выигрышу времени, иными словами: ищите оптимальный объем планирования, поскольку чрезмерная педантичность сама по себе отнимает много времени.

- Тот, кто регулярно в течение 10 минут готовит план своего рабочего дня, может ежедневно экономить до двух часов рабочего времени.

- Не планируйте все свое рабочее время. Практика показывает, что целесообразно планировать примерно 60% времени, 20% оставлять на спонтанные действия (например, творчество) и 20% резервировать на незапланированные действия.

- Не забывайте, что на работу, как правило, уходит столько времени, сколько на нее выделено. Поэтому стремитесь установить конкретные сроки выполнения любого задания.

- Важнейшим элементом планирования является определение приоритетных целей.

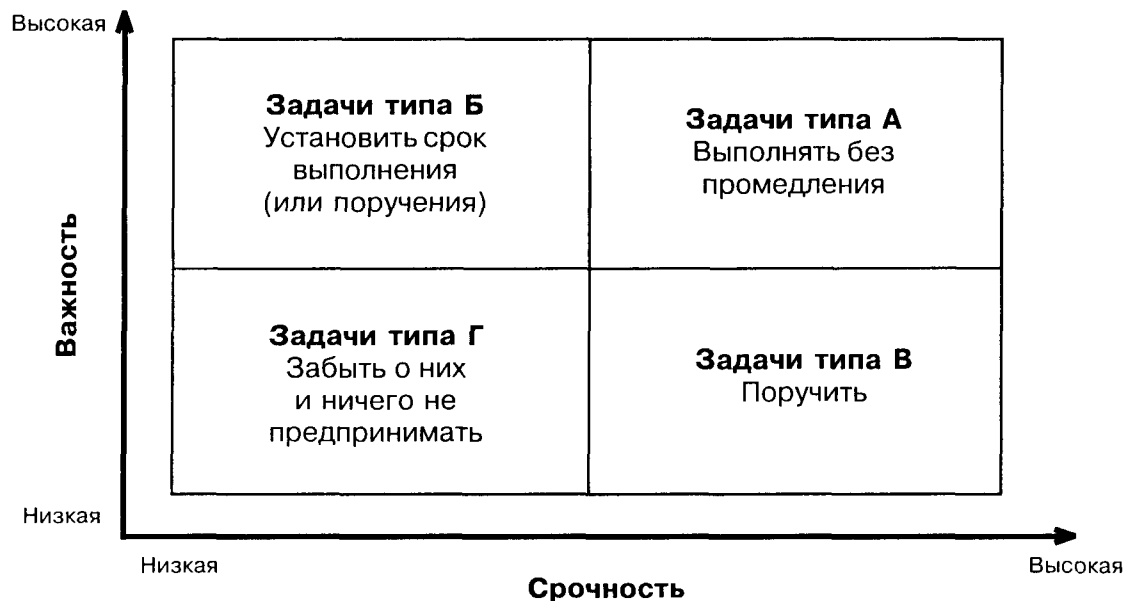
- При планировании необходимо точно определять, что именно должны сделать вы, а что можно поручить другим.



**См.: Слайд № 25**

Последняя рекомендация может быть выполнена с помощью принципа, предложенного президентом США Дуайтом Эйзенхауэром, который рассматривал все дела на основе двух критериев: важности и срочности. В результате он располагал дела в ячейки простой матрицы, показанной на рис. 8.1.

Задачи типа А, как срочные и важные, необходимо решать незамедлительно. Задачи типа Б как важные, но не слишком срочные, требуют внимания и определения сроков исполнения, без которых они в какой-то момент рискуют превратиться в задачи категории А, а вы будете к этому не



**Рис. 8.1.** Матрица Эйзенхауэра

готовы. Задачи типа *В* целесообразно перепоручить подчиненным или специалистам, поскольку эти дела должны быть сделаны срочно, но они не слишком важны. Наконец, в отношении задач типа *Г* необходимо набраться мужества и сказать себе: «Эти задачи не стоят моих усилий и времени. О них нужно просто забыть».

Ловушка, в которую попадает большинство людей, состоит в том, что они занимаются в основном делами категории *Г* и *В*, и не справляются с делами типа *А* и *Б*. Почему? Часто просто потому, что дела типа *Г* и *В* сделать проще, и их результаты оказываются сразу налицо. Как избавиться от этой привычки?

Привычка заниматься мелочами имеет вполне отчетливое психологическое объяснение. Все мы живем и работаем, ориентируясь как бы на две перспективы —



**\*См. также Учебный элемент № 2**

ближнюю и дальнюю. Лишь немногие люди, для которых характерна повышенная целеустремленность, руководствуются только дальней перспективой (именно поэтому многие пишут статьи, но лишь единицы отваживаются на написание книг). Для демонстрации собственной эффективности большинство нуждается в «быстром» конкретном результате. Понимание подобной ориентации составляет важный элемент самосознания личности\*. При этом, как указывалось выше, изменить ориентацию личности очень сложно, если вообще возможно. Однако никто не мешает воспользоваться знанием своих психологических особенностей. Напоминаем, что в данном случае необходимо просто правильно планировать последовательность работ в течение дня: начинать нужно с относительно важной, но достаточно простой задачи. В этом случае вероятность того, что вы с ней справитесь, велика, а это создаст хороший психологический настрой — ведь день-то прошел не зря. В таком состоянии можно браться за действительно сложные задачи; даже если в этот день с ней справиться не удастся, это не вызовет фрустрации (см. раздел 6.4).

Еще один практический прием «уплотнения» времени — составление перечня мелких (требующих 10-15 минут) дел. Действительно, практически никогда не удается так распланировать важные и срочные дела, чтобы рабочий график был абсолютно плотным. Кроме того, для переключения с одного важного дела на другое необходимо некоторое время. Выполнение мелких дел позволяет эффективно использовать возникающие в работе паузы, да и добавляет удовлетворения — дела идут!

---

## Правила планирования рабочего дня

### Правила начала дня

- Начинать день с позитивным настроением
- Хорошо позавтракать и без спешки — на работу
- Начинайте работу по возможности в одно и то же время
- Перепроверка плана дня
- Согласуйте план дня с секретарем
- Решив относительно простую задачу, создайте себе хорошее настроение
- Утром займитесь важными и сложными задачами

#### *Правила, касающиеся хода дня*

- Фиксируйте сроки выполнения заданий
- Избегайте действий, вызывающих обратную реакцию
- Отклоняйте дополнительно возникающие неотложные проблемы
- Избегайте незапланированных импульсивных действий
- Своевременно делайте паузы и соблюдайте размеренный темп работы
- Выполняйте небольшие однородные дела сериями
- Используйте паузы между серьезными делами
- Выделяйте «для себя» не менее одного часа рабочего времени
- Контролируйте время и планы

#### *Правила завершения рабочего дня*

- Завершайте начатое
- Осуществляйте контроль результатов и самоконтроль
- Составляйте план на следующий день
- Отправляйтесь домой с хорошим настроением: для этого определите важнейшее позитивное событие дня

Планирование рабочего времени не будет эффективным, если вы не будете принимать во внимание особенности вашего индивидуального графика трудоспособности. **Всем** известно деление людей на «жаворонков» и «сов». У «жаворонков» пик активности приходится на утренние часы, у «сов» — на вечерние. Кроме того, в течение суток происходят весьма существенные колебания работоспособности. Зачастую график работоспособности и способы ее восстановления формируются в юности, и следование им помогает справиться со все возрастающими нагрузками в зрелом возрасте.

---

#### *Пример из личного опыта автора*

В юности мне посчастливилось учиться в одной из лучших физико-математических школ Москвы. Отбор в эту школу был весьма строгим, но и нагрузка на учащихся была очень большой. При этом требования по гуманитарным предметам были не менее высокими, чем по математике, физике или химии. Так случилось, что еще до перехода в эту школу я начал почти профессионально играть в бадминтон и к моменту перехода имел уже первый разряд, а позднее стал кандидатом в мастера и членом юношеской сборной Москвы. Тренировки шли

шесть дней в неделю. Сейчас даже сам удивляюсь: как справлялся со всеми этими проблемами?

Было одно обстоятельство, которое, казалось бы, лишь осложняло мою жизнь: дом, школа и спортивный зал находились на значительном расстоянии друг от друга. Много времени приходилось тратить на переезды с места на место. Но нет худа без добра! Я научился засыпать буквально на 15-20 минут во время поездки в автобусе и по приезде домой чувствовал себя абсолютно свежим. Эта привычка сохранилась у меня по сей день — 10-15 минут с закрытыми глазами — и я готов к новому виду деятельности.

Очень важное умение, способствующее не только правильному планированию времени, но и реализации планов — это навык саморазгрузки. Возможно, ощущение собственной незаменимости и тешит самолюбие, однако в долгосрочной перспективе перегрузка, порождаемая этим ощущением, не может не сказаться на работоспособности. Поэтому полезно время от времени задавать себе следующие вопросы:

- Зачем вообще это делать? (Исключить!)
- Почему именно я? (Поручить!)
- Почему именно теперь? (Установить реалистичные сроки!)
- Почему именно так? (Рационализировать!)

---

### Упражнение 33.

---

#### Планирование рабочего дня

*Руководствуясь изложенными выше принципами, попытайтесь составить идеальный план рабочего дня. Даже если маловероятно, что вам удастся полностью выполнить такой план, он может послужить ориентиром или источником для размышлений относительно организации рабочего времени. При планировании заполните приведенный ниже формуляр.*

Время дня	Задачи, действия, цели	Примечания
6 ч		
7 ч		
8 ч		
9 ч		
10 ч		
11 ч		
12 ч		
13 ч		
14 ч		
15 ч		
16 ч		
17 ч		
18 ч		
19 ч		

20ч		
21 ч		
22 ч		
23 ч		
24 ч		
При планировании постарайтесь интегрировать в план "идеального дня" личные дела и цели, касающиеся семьи, занятия спортом, отдых, хобби и пр.		

#### 8.4. Делегирование — основа экономии времени

Слово «делегирование» уже не раз упоминалось в связи с организацией рабочего времени менеджера. Можно даже сказать, что оно постепенно «входит в моду». Тем не менее, практика менеджмента показывает, что лишь немногие менеджеры эффективно пользуются этим приемом. Так что же такое делегирование и почему люди далеко не всегда им пользуются?

Делегирование заключается в передаче части полномочий (и связанной с ними ответственности) с более высокого уровня менеджмента на более низкий при сохранении за высшим уровнем менеджмента функции контроля за использованием этих полномочий. Общий принцип делегирования состоит в том, что полномочия целесообразно передавать на самый низкий из уровней менеджмента, на котором они могут достаточно эффективно реализовываться.

Такой подход к делегированию, во-первых, позволяет снизить издержки на менеджмент, поскольку, как правило, оплата труда менеджеров низшего звена ниже, чем у их руководителей; во-вторых, он позволяет перенести принятие решений на уровень, где сосредоточена основная, необходимая для принятия решений информация, где она еще и не слишком искаженная в результате ее последовательной передачи снизу вверх по организационной иерархии; в-третьих, делегирование способствует так называемому партисипативному менеджменту, т.е. вовлечению работников в процесс принятия решений. Наконец, делегирование позволяет разгрузить менеджеров более высокого уровня.

Следует обратить внимание на то, что передача полномочий не может состояться без принятия этих полномочий менеджером, которому они делегируются. Таким образом, делегирование — это двухсторонний процесс. Понимание этого важного обстоятельства позволяет сформулировать условия успешного делегирования.

---

##### Условия успешного делегирования

- Желание вышестоящего менеджера передать часть властных полномочий подчиненному.
- Решимость вышестоящего менеджера это сделать.
- Желание подчиненного принять на себя полномочия и соответствующую ответственность.
- Готовность подчиненного эффективно использовать новые властные полномочия.

---

Анализ приведенных выше условий делегирования помогает понять причины отмеченного выше нежелания многих менеджеров использовать этот прием для более

эффективного использования своего рабочего времени. Например, часто приходится слышать, что менеджер с удовольствием делегировал бы часть своих полномочий «вниз», но... Далее обычно приводится множество аргументов, почему это делать нецелесообразно. Наиболее распространенные из них: «я это сделаю лучше и быстрее», «подчиненные не готовы к использованию полномочий», «делегирование приведет к потере контроля». Удивительно, но чаще всего эти аргументы вполне реальны. Следует ли из этого, что делегирование нецелесообразно? Вовсе нет.

Решая вопрос о целесообразности делегирования, прежде всего необходимо выяснить: «Как часто подчиненный будет использовать переданные ему полномочия?» Этот вопрос важен потому, что если это будет происходить редко, от случая к случаю, то вполне вероятно, что делегировать полномочия не стоит. Действительно, чтобы делегирование «заработало», нужно научить подчиненного пользоваться предоставленными ему полномочиями. На это уходит время и силы. Произойдет ли в случае редкого использования полномочий «возврат инвестиций»? Это сомнение зачастую и снижает решимость вышестоящих менеджеров использовать делегирование.

Однако если передаваемые полномочия связаны с повседневными, рутинными действиями, то, очевидно, делегирование себя оправдывает. В этом случае необходимо мотивировать подчиненного принять на себя новые полномочия и подготовить его к их использованию. Следует иметь в виду, что далеко не всегда новые полномочия (и новая ответственность!) будут для подчиненного привлекательными. Часто приходится сталкиваться с ситуациями, когда полномочия формально переданы, но не используются. В этом случае наступает паралич власти в организации.

---

Целесообразность делегирования может выглядеть по-разному даже тогда, когда речь идет о передаче одних и тех же функций. Сравните, например, две ситуации.

Руководитель небольшой исследовательской организации получил кредит на закупку нового научного оборудования. Он сам не является специалистом по всем видам приборов, которые собирается приобрести. Целесообразно ли в данном случае делегировать право принимать решения о закупке определенных моделей приборов специалистам в соответствующих областях?

Директор книжного магазина при известном издательстве решил продавать в магазине профильную литературу других издательств, многие из которых не имеют своих сетей сбыта и готовы предоставлять свою печатную продукцию на реализацию на весьма выгодных условиях. Целесообразно ли делегирование полномочий, касающихся принятия решений относительно приема конкретных изданий на реализацию, ведущему товароведу магазина или директору стоит сохранить эти полномочия за собой?

Ответы на поставленные вопросы ясны. В первом случае делегирование явно нецелесообразно, поскольку речь идет о единовременной закупке оборудования, причем сумма кредита, естественно, ограничена и, следовательно, необходима увязка стоимости моделей приборов различных типов, которую может системно осуществить лишь руководитель организации. Во втором случае делегирование просто необходимо, но, прежде чем его осуществить, директор должен выработать и согласовать со старшим товароведом политику в отношении приема литературы сторонних издательств на реализацию.

---

## Выводы

Описанные в этом модуле навыки необходимы менеджерам в бизнесе, они весьма полезны и в повседневной жизни. Проблема состоит в том, чтобы систематически, целенаправленно осваивать эти навыки. При этом основой этого освоения должно стать самосознание менеджера. Не случайно один из классиков современного менеджмента Питер Дракер посвятил целую статью в *Harvard Business Review* этой теме.

Дракер утверждает, что проблема самопознания резко обостряется в наши дни, поскольку все большее число людей попадают в категорию так называемых *работников*



знания (*knowledge workers*), которые, в отличие от работников прошлого, могут выбирать, чем и как заниматься. Чтобы правильно делать этот выбор, нужно владеть всем спектром описанных навыков.

---

## П. Дракер об управлении самим собой

П. Дракер подчеркивает необходимость правильного ответа на следующие вопросы:

- В чем мои сильные стороны?
- Какой наиболее эффективный для меня способ работы?
- Как я учусь?
- Какова моя система ценностей?
- В чем мое призвание?
- Что я могу сделать?

Кроме того, он подчеркивает, что каждый человек несет ответственность за свои отношения с другими людьми.

**Источник:** *Drucker P.F. Managing Oneself// Harvard Business Review, 1999, vol. 77, № 2, pp. 65- 74.*

Итак, перед каждым из нас стоит задача непрерывного самосовершенствования. Хватит ли у нас мужества взяться за эту задачу?

## Конкретная ситуация: «ЭКАУНТЕК — РОССИЯ»\*

---

\*Подготовлена А.И.Наумовым (Школа бизнеса МГУ), в том числе на основе материалов Шейлы Паффер (*Sheila Puffer*) и Дэниела Маккарти (*Daniel MacCarthy*).

Воспроизводится с разрешения по источникам: Конкретные ситуации для обучения управлению. *Под ред. А.И.Наумова.* — М.: Школа бизнеса МГУ, 1997. С. 54-69;

Методическое пособие по преодолению конкретных ситуаций. */Под ред. А.И.Наумова.* — М.: Школа бизнеса МГУ, 1997. С. 84.

---

## День в январе

*Вечером в понедельник 15 января 1996 г. Ольга Свенсон, главный исполнительный директор компании «Экаунтек — Россия», наконец-то осталась наедине с собой в одной из небольших комнат своего московского офиса. День был ужасный. Не случайно в России понедельник считается тяжелым днем. Первое, что пришло ей в голову — это мысль: «А зачем мне все это нужно?» Видимо, давал знать себя стресс. Она мысленно вернулась к началу этого кошмарного дня, пытаясь восстановить в памяти те события, которые подвели ее к такому вопросу.*

*Утром на еженедельном совещании менеджеров компании ей доложили, что на конец 1995 г. было продано рекордное количество компьютерных бухгалтерских программ — основного продукта компании и за это был получен приз головной корпорации. Однако интенсивные инвестиции в развитие в 1995 г. почти не оставили денег на счете компании по состоянию на начало 1996 г.*

*Осознавая сложившуюся ситуацию, Ольга, обратившись к своим менеджерам, сказала: "Да, мы работаем как команда. Денег на счете сейчас действительно мало. У нас есть проблемы». В итоге она предложила менеджерам рассмотреть два варианта компенсационных схем, направленных на большую сплоченность команды и мотивированность ее участников. Первая схема была ничем иным как введением для менеджеров института партнерства, а вторая — приглашением их к участию в прибылях (10% от прибыли каждого из отделов).*

*Неожиданно воспоминания прервались в ее голове размышлениями, попыткой осмыслить свое новое состояние. «Целью моей жизни всегда было качество.*

*Качество абсолютно во всем. Жизнь для качества создает качество жизни. Делать это и достигать результата — для меня истинное вознаграждение. Качество делает меня и людей вокруг меня лучше как с моральной, так и с материальной стороны».*

*Вернувшись к событиям дня, она вспомнила, что сегодня ей звонила ее близкая подруга, которая несколько дней назад приобрела у Ольги для своей компании одну из высокоэффективных компьютерных программ «Экаунтек». Подруга работала финансовым директором в крупной фирме. Она сообщила, что купленная ею программа оказалась «кривой», т.е. с серьезными ошибками. Руководитель не простил ей этот просчет и уволил ее. С горечью в голосе она спросила Ольгу: «Как такое могло случиться? Ты же моя подруга». Ольга понимала, что за все происходящее в компании отвечает она и только она. И случившееся не могло ее не расстроить. После подруги позвонил заместитель Ольги и просто ошеломил ее своим сообщением. Он заявил, что увольняется из компании. Все свои объяснения он свел к тому, что просто устал.*

*Последней каплей, заставившей Ольгу серьезно задуматься о своем будущем, стало известие о том, что ряд членов ее команды отвергли обе предложенные ею компенсационные схемы, потребовав взамен простого увеличения зарплаты. В этих схемах их не устраивали появляющиеся при этом риск и ответственность. Они также сомневались в перспективности данного бизнеса.*

*И вновь воспоминания дня прервались размышлениями о жизни и работе. «И все-таки в жизни удалось добиться многого. Бизнес для меня — это самовыражение. Я горда собой. А когда мне плохо, то я всегда думаю о том, сколько я сама сделала для себя и для окружающих меня людей. А сделала я для них немало. Почему же они так поступили? Люди должны рисковать и нести ответственность. Это как в спорте. Бизнес — это своего рода спорт. В чем же дело?»*

*В поиске ответа на этот вопрос Ольге пришлось восстановить в памяти не только сегодняшний день.*

### **Корпорация компьютерных программ «Экаунтек — США»**

*Корпорация «Экаунтек— США», являющаяся разработчиком интегрированных компьютерных программ в области бухгалтерского учета и управления финансами, была основана в Калифорнии в 1984 г. В следующем году компания имела уже 17 отделений в восьми странах, а ее доход достигал 60 млн дол. Компания является независимой открытой корпорацией, котирующейся в Автоматической Системе Национальной Ассоциации Биржевых Дилеров (NASDAQ). За эти годы компания приобрела 40 тыс. клиентов во всем мире, к числу которых относятся «Америкэн Телефон энд Телеграф», «Барклай Банк», «Дженерал Электрик», «Голдмэн Сакс», «Оксидентал Петролиум» и многие другие известные фирмы. Продажу своих программ «Экаунтек» осуществляет напрямую через более чем тысячу дилеров, агентов по продаже, системных аналитиков и консультантов по компьютерным программам. У компании также сложилось стратегическое партнерство как с мировыми лидерами — поставщиками компьютерных систем — «Ай Би Эм», «Диджитал Эквипмент», «Хьюлетт Паккард», «Сан Микросистемс» и «Майкрософт», так и с крупнейшими консультационными фирмами «Большой шестерки». Со времени своего основания компания разработала широкий спектр интегрированных систем управления финансами и информацией. Сегодня под термином «Экаунтек», т.е. базовым продуктом компании, понимается мощная система, позволяющая пользователю автоматизировать все операции по обработке финансовой информации. Программа состоит из ряда специализированных*

модулей, которые могут работать как по отдельности, так и все вместе в интегрированном режиме. Компания считает, что такая структура продукта делает его идеальным для использования в малом бизнесе, в динамично растущих фирмах и крупных организациях с множеством международных отделений.

### **«Экаунтек — Россия»**

«Экаунтек» открыла свой офис в Москве в 1993 г. и в первые годы работы достигла пятипроцентной доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. С тех пор компания имеет свои отделения в Санкт-Петербурге, Киеве и Алма-Ате, сумев завоевать доверие более 100 клиентов в СНГ и странах Балтии, среди которых «Моторола», «Проктер энд Гэмбл», «Дженерал Электрик», «Катерпиллер», «Мерседес-Бенц», «Полароид», «Кей Пи Эм Джи», «Прайс Уотерхаус», «Союзконтракт», ряд коммерческих банков и других организаций. Такие результаты были достигнуты в первую очередь благодаря усилиям основателя компании и ее президента — Ольги Свенсон. После переговоров с «Экаунтек — США» она получила исключительное право на продажу в России и других странах СНГ компьютерных программ «Экаунтек». Ей удалось собрать команду высокомотивированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в быстро растущей сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь соединив сложнейший и полезный продукт — компьютерные программы «Экаунтек» с глубоким знанием рынка и того, что хотят потребители.

Компания Ольги «Экаунтек— Россия», став исключительным дистрибьютором компьютерных программ «Экаунтек» в России и странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и стала продавать эти программы своим клиентам. Компания имела в своих офисах в Москве и Санкт-Петербурге штат численностью 66 человек. Все они россияне, за исключением Джона — мужа Ольги и ее партнера по компании, — он американец. Ольга считает, что имеет блестящий персонал, большую часть которого составляют кандидаты наук. Средний возраст руководящего состава компании — 30 лет. Ранее многие из них были крупными функционерами в комсомоле и партии, физиками-теоретиками или лингвистами. Все они имели блестящее образование. Многие из них являлись выпускниками МГУ. Заместитель Ольги, Виктор, достиг уже пятидесятилетнего возраста, а в свое время был студентом Андрея Сахарова, Нобелевского лауреата. Сегодняшняя свобода выбора в России, по мнению Ольги, позволяет этим людям полнее использовать свои способности в компании «Экаунтек». «Невозможно иметь хороший заработок в университете или НИИ, а у нас все зарабатывают много. Мы нашли свой путь работы с компьютерными программами и делаем на этом деньги».

### **Рынок компании**

К середине 1995 г. «Экаунтек — Россия» предлагала на рынке 12 из 20 программ «Экаунтек». Эти 12 программ были к этому времени «русифицированы» и приспособлены к нуждам конкретного рынка. За эту работу компания в 1995г. получила призы головной корпорации. Центральное место среди них занимала программа Главная Книга (Premier Ledger) включающая план счетов, проводки, балансы и обороты. Пакет Главной Книги, подобно другим продуктам компании, предлагался на рынке как отдельно, так и в интеграции с другими продуктами «Экаунтек». Это позволяло обеспечить клиентов полной системой финансовой информации. Финансовые модули включали также программы расчетов с

поставщиками и заказчиками, заработной платы, многовалютного учета и другие. В дополнение предлагались системы планирования производственных ресурсов. В 1995г. «Экаунтек» перешла от DOS к Windows. Это был вынужденный конкурентный шаг, поднявший, однако, стоимость программ. Ольга так описала свою компанию: «Во внедренческой работе мы похожи на бухгалтерские компании «Большой шестерки». Однако во многом мы лучше них. Клиенты отдают предпочтение нашей продукции. Мы имеем хорошую прибыль и высокое признание на рынке. Среди наших клиентов крупнейшие американские корпорации, действующие в России, а также известные российские компании и банки. Все это мы создали чуть больше чем за год. Сегодня мы главная сила на своем рынке в России. Хотя мой заместитель шутит, что если бы мы действительно хотели заработать деньги, мы должны были бы уволить всех, заполнить все наши помещения ящиками с водкой и превратиться таким образом в водочный склад».

Она продолжила: «Мы не ожидаем сейчас на своем рынке серьезной конкуренции со стороны Запада, так как это очень и очень дорогое удовольствие. Ряд компаний «Большой шестерки» являются нашими клиентами, но они могут стать нашими потенциальными конкурентами, в том числе те, которые пользуются программами «Стар». Программы «Стар» появились в Москве в 1991 г. и были первым западным продуктом такого рода, введенным на российский рынок. В 1995г. было установлено более 160 копий «Стар». «Мы, однако, стараемся сотрудничать с ними в этой области».

Один из высших руководителей компании Артур Андерсен в своем интервью заявил, что программы «Экаунтек» являются одними из лучших и могут быть использованы интегрирование для всей финансовой системы компании. Кроме «Экаунтек» и «Стар» на российский рынок вводились программы «Сансис». С 1993 г. было установлено 78 комплектов таких программ.

«Рынок бухгалтерских компьютерных программ растет в России очень быстрыми темпами, — отметил представитель компании Артур Андерсен. — Эти программы во все большем количестве приобретаются компаниями в России. Это в основном компании, которые привлекают иностранные инвестиции, и аудит для них очень важен». Данный рынок только в Москве оценивался в 1995 г. в сумму 300 млн дол. в год. Хотя в России и существуют свои местные бухгалтерские программы, они отличны от системы GAAP (общепринятые принципы эккаунтинга), соответствующей западным стандартам. Российские программы не подходят западным аудиторам. Преимуществом западных бухгалтерских программ является то, что они могут консолидировать и требования российских контрольных органов, и стандарты GAAP. Они ведут своего рода «двойную бухгалтерию».

Ольга подписала свой контракт с «Экаунтек— США» в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. Когда начались ее переговоры о контракте, компания «Экаунтек— США» оценивалась в 330 млн дол. и имела 550 человек персонала. Ольга сказала: «Кругом был сумасшедший дом, когда подписывался контракт. В это время в «Экаунтек— США» проходили важные изменения. Были обнаружены серьезные проблемы, связанные с регистрацией заказов. Все члены Совета, включая основателя, были уволены, и персонал существенно сокращен». Ольга подписала контракт уже с новым Главным исполнительным директором компании. Она заметила: «Сразу же после этого компания высказала сожаление, что это произошло. Почти год они пытались перезаключить этот контракт». В результате все получилось наоборот — первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность «Экаунтек— Россия». Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги

было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. Главного исполнительного директора компании "Экаунтек — США», во время которого он встретился со Свенсон и ее командой. После своего визита он сказал: «Россия является одним из наиболее перспективных рынков для компании. Год назад мы здесь ничего не имели, а сейчас у нас уже 70 клиентов».

Подобно компаниям «Большой шестерки», «Экаунтек» обучает клиентов использованию различных методов экаунтинга. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний «Большой шестерки» проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или им следует сотрудничать? Это относится к тем из них, кто интенсивно занят консультированием. Их задевает то, что мы проникли в ту же нишу. Но мы должны консультировать, чтобы продвинуть свой продукт на новый рынок». Она добавила: «Сейчас, я думаю, образовалось некое равновесие, в котором все нашли свое место. Мы все делаем одно дело».

Ольга описала свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом: «Чтобы приспособить наш продукт к российскому рынку, мы потратили двенадцать человеко-лет. Десять программистов были заняты адаптацией модулей и двадцать переводили текст на русский язык. Другие помогали реализовать эти усилия, а также с консультационных позиций оценивали перспективы для нашего бухгалтерского продукта. Трудно было определить, кто чем был занят, — каждый имел свой проект. Каждый проверял себя сам. Некому было это сделать со стороны. В помещениях стояла тишина. Некоторые работали дома. Работа на дому поощрялась, так как это сокращало накладные расходы компании. Стоимость аренды помещений была очень высока. Сейчас у нас 160 кв. м рабочей площади в Санкт-Петербурге и свыше 300 кв. м в Москве. Мы нанимаем людей в Санкт-Петербурге и собираемся расширить штат до 20 сотрудников в следующем году». В отличие от программистов в США, у Ольги программисты ходят на работу в костюмах и при галстуках. В «Экаунтек — Россия» все должны ходить на работу в одежде формально-делового стиля. Такая политика помогает произвести благоприятное впечатление на клиентов и в какой-то мере подчеркивает разницу между двумя культурами — американской и российской.

### **Из истории Ольги**

Ольга родилась и выросла в Санкт-Петербурге. Родители ее были инженерами, а дед — музыкантом. Они дали ей прекрасное образование, определили ее в музыкальную школу, где она стала профессиональной пианисткой. Однако данная область деятельности была очень конкурентной, и Ольга оставила это занятие. Прошедшие годы не пропали даром, так как она много и усердно училась. Она ставила цель и достигла ее. Когда ей исполнилось 18 лет, семья переехала в Чикаго. На этот момент Ольга лишь немного знала английский, но скоро положение дел изменилось. Продолжая свою историю на свободном английском, она объяснила: «Я до одержимости целенаправленная натура. Мой отец сравнивал меня с поездом, поскольку я не смотрю по сторонам, а лечу только вперед, к цели. И когда я поставила себе целью выучить английский, то делала это очень быстро. Добилась я этого не потому, что талантлива, а потому, что изучала язык как сумасшедшая. Всем своим российским друзьям я сказала, что больше не буду говорить с ними по-русски. По-русски я говорила только с моей бабушкой. Я еще не могла общаться с американцами, поэтому больше общалась со словарями». Ольга установила для себя норму — заучивать по 50 слов в день. Через год ее приняли в инженерный колледж Северо-западного университета.

После окончания университета Ольга работала в американской компании «Кролл»

сначала в области промышленных разработок, а затем в сфере стратегического маркетинга. Она совмещала работу с вечерним обучением по программе «Мастер делового администрирования» в Чикагском университете. После получения степени MBA Ольга перешла работать в бухгалтерскую фирму консультантом по управлению. Ее ментор в «Кролл», вице-президент международного отдела, был очень расстроен ее уходом из компании. Он сказал: «Мы заплатили за твое обучение. Мы пытаемся продвигать людей вне зависимости от их национальной принадлежности. Так почему же ты покидаешь нас?» Она рассказала об этом своему бывшему профессору, и он сказал ей, что в Чикагском университете студентов учат предприимчивости, а не преданности.

«Бизнес — это любовь и проклятие», — продолжила Ольга. В качестве примера она рассказала о своей работе в России в одной из компаний «Большой шестерки», где Ольга была директором отдела информационных технологий. В ее работу входило наблюдение за разработкой и продвижением на рынок программ «Стар», т.е. продукта, который впоследствии станет конкурентом «Экаунтек». Ее наняли, когда «продукт» состоял из двух человек и подписанного контракта. Как рассказала Свенсон, ее новый начальник сказал ей: «Не беспокойся, если это не получится». Ее приняли потому, что она была хорошим кандидатом на данную должность, —умела говорить и по-английски, и по-русски, а также имела опыт работы в маркетинге и экаунтинге. При ней отделение выросло с 2 до 70 человек и стало приносить компании треть ее доходов.

«Отношения с начальством у меня не ладились, так как я была резкой и прямой. Опять во многом напрашивается сравнение с поездом. Это и мое преимущество, и мой недостаток», —говорила о себе Ольга. Ольга допускала, что в своем поведении она не всегда прибегала к дипломатическим хитростям. Ей было важнее добиться успеха в работе ее подразделения, чем заработать продвижение. Ее начальник не раз говорил, что ей следует учиться строить отношения с теми, кто стоит над ней. Это может пригодиться, когда вопрос будет решаться на самом верху или надо будет увеличить бюджет подразделения.

Для Ольги работа была важным элементом ее жизни. Она зарабатывала много денег, но больше была предана своему продукту «Стар», чем своей должности. Контракт ей не продлили. «После этого, —заметила она, — проект «Стар» распался». Она вспомнила, что по этому поводу сказал ей начальник: «Я предлагаю тебе уйти. Извини, я знаю, что без тебя дело здесь развалится, но вынужден сделать это. Конечно же, я предстану перед тобой не в лучшем свете». (Философски относясь к увольнению, Ольга заметила: «Это очень характерная бизнес-ситуация». В свое время она также ушла из бухгалтерской фирмы в США. Поэтому она взяла из культур обеих компаний все лучшее и воспроизвела это в «Экаунтек»). Согласно определению Свенсон, в бухгалтерской фирме в США была атмосфера частного клуба. «Туда трудно попасть, но как только ты там оказываешься, за тобой все равно наблюдают. Все проклинают партнеров компании, но все работают на них с усердием. А что еще остается делать?»

### **Деловая и управленческая философия Ольги**

Говоря о своем отношении к бизнесу, Ольга заметила: «Я люблю бизнес, и это дело моей жизни. Я с ним справляюсь и не хочу его оставлять. Я не люблю уходить в отпуск. Я не люблю путешествовать. Я не люблю покупать дорогие вещи. Я люблю находиться среди моих друзей, делающих бизнес вместе со мной, я люблю, когда меня окружают люди более опытные. То, что мой заместитель был студентом Сахарова, меня очень вдохновляет».

Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: "Я менеджер. Я отдаю распоряжения даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, и вознаграждаю их за это и не только деньгами, но и добрыми словами).

Свенсон сказала, что люди в той бухгалтерской фирме, в которой она работала в США, были трудяги, очень яркие личности, квалифицированные работники. В своей компании она работает во многом так же, как делала это в бухгалтерской фирме. Здесь у нее такие же проекты, и она по-прежнему не вовлечена в «процесс производства», а занимается только организацией и управлением.

«Я руковожу делами и людьми. Это и есть моя работа. Моя жизнь очень интересная, поскольку интересно принимать те или иные решения. Бизнес для меня не только рация, это также и возможность проявить творческие способности. Я делаю то, что я чувствую, и в этом у меня нет выбора. Кроме того, не оставляя работы, я закончила аспирантуру в МГУ и получила степень кандидата экономических наук. К тому же тогда я была уже беременна. Так что все это был действительно очень интересный опыт».

Продолжая свою историю, Ольга сказала: «Я пыталась в это время заключить контракт с «Экаунтек— США» на получение исключительной лицензии на продажу программ, распространяющейся на всю территорию бывшего СССР. Действительно, это был удивительный контракт на прекрасных условиях. Я пыталась сделать так, чтобы эти условия были хорошими. Я уже тогда знала, что беременна, но не сказала руководству «Экаунтек — США» об этом. Можете себе представить, как я им говорю, что перед вами дама, собирающаяся иметь ребенка и желающая получить исключительный пятилетний контракт? Они никогда бы мне его не дали. После этого я уже не появлялась там, где меня могли бы увидеть клиенты «Экаунтек». Это был мой секрет».

Свенсон чувствовала, что знает, в чем ее сильные стороны: «Я—директор. Безусловно, я не знаю сути самих компьютерных программ и технологий их производства. Мне нравится один из профессоров Северо-западного университета. Он рассказал мне об общих принципах управления, о которых он написал в своей книге.

Поэтому я и говорю, что я профессиональный менеджер общего плана. Именно имя и являюсь. Когда я хочу что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

Говоря о личных качествах, Ольга заметила: «Я очень динамична. Поэтому для начального общения с клиентами необходим кто-то другой. То есть мне нужна целая команда, где у каждого своя история. Я занимаюсь маркетингом, но на деле у меня лучше получается со стратегией. Безусловно, что стратегия, общее управление и организация — это и есть мои сильные стороны».

По мнению Свенсон, успех "Экаунтек— Россия» нельзя объяснять только качеством ее продукта. «Это качество всего, что мы делаем». Во многом Ольга полагалась на то, что она извлекла из понравившихся ей текстов, особенно в области психологии. «Там говорилось о качестве, а именно: чтобы ты не делал, делать надо качественно. Только качество улучшает нашу жизнь. Всегда нужно доводить работу до конца. Если начал — то закончи; если обещал — то выполни. Это моя Библия».

Ольга объяснила, насколько этот подход применим к ее бизнесу:

*«Итак, есть ли для нас ниша на рынке? В чем наши стратегические преимущества? Это качество, качество людей. Мы платим людям много, больше чем в «Большой шестерке». Это качество отношений, которые сформировались, и уважение, с которым люди относятся друг к другу. Это не было мне свойственно от природы, но это то, чему я научилась в жизни. Качество начинается с уважительного отношения к клиентам. Это и является моей целью. Все вокруг меня должны видеть, что происходят улучшения. Я счастлива, что могу сделать лучше жизнь других людей: потребителей, коллег, работников и моей семьи».*

*В отношении стратегического планирования Свенсон отметила: «Когда у меня есть время, я работаю над стратегией». После короткой паузы она пояснила: «Я нахожу время, если это мне нужно».*

*Ольга жаловалась на то, что ее очень утомляют «детальные» проблемы. Она призналась, что чувствует себя лучше, решая множество элементарных вопросов. Например, она подала идею обзвонить потребителей и узнать, когда они планируют произвести свои платежи компании. Ольга объяснила: «Управление очень важная вещь, так как бизнес — это система. Если вы не получили деньги от клиентов, то ваша система плоха; поэтому надо работать над тем, чтобы собрать платежи». Сами звонки делает, конечно же, не Свенсон.*

*Свою работу Ольга сравнила с работой художника, рисующего картину со многими штрихами. Штрихи для нее — это звонки, разговоры и прочее. «Среди этих бесчисленных деталей я пытаюсь увидеть главное. Оно сначала зачаровывает, а потом вдохновляет меня. Надо уметь видеть эту зачарованность в бизнесе».*

*Она также занималась обучением своего координатора по маркетингу методу «китайской пытки». Когда клиент близок к принятию решения о покупке продукта компании, координатор по маркетингу звонит ему каждые два часа и спрашивает, получил ли тот документы для оплаты, утверждены ли они и так далее до выяснения, подписаны ли они. Если в системе возникла проблема, то Свенсон решает, как и кому она будет адресована для решения. Она верит в силу обучения.*

*Когда Ольгу спросили, считает ли она себя лидером, она без стеснения ответила: «Абсолютно».*

*Затем она продолжила: «Компания подобна ребенку, она развивается в соответствии с вашей оценкой того, что вас окружает. Вы должны всегда это осознавать. Моя компания и есть я. Я ее генеральный управляющий. Я хороший управляющий. Если вдруг компании потребуется другая личность для управления ею, то я уйду. Я нанимаю людей, более опытных, чем я. Компания, как ребенок, нуждается в своей собственной жизни. Во многом я являюсь тем же, кем был Стив Джобс для «Эппл», — харизматическим лидером. Люди запомнят то, что я говорила, и это принесет пользу. Поэтому я не могу быть консультантом. Консультант должен уметь слушать, я не умею слушать. У меня свои идеи».*

### **Работа над качеством персонала**

*Вначале Ольга нанимала людей из университетов — через друзей и по рекомендации. Некоторых работников она привела из той компании «Большой шестерки», где она работала в России. По мере роста бизнеса вводились более формальные методы и процедуры найма, включая рекламу. Не забывая своего талантливого мужа, она добавила: «С Джоном я счастлива».*



*В отношении типов людей, которых она искала, Ольга объяснила:*

*«Я сама нанимаю людей, стараюсь подобрать им место в компании. Меня интересуют ловкие и смышленные люди. Я не спрашиваю, что они умеют делать. Я разговариваю с ними об отношении к работе. Подобно бухгалтерской фирме, в которой я работала в США, мы нанимаем таланты, а не умения. Хотя часто требуется и определенная подготовка, например, в области программирования и эккаунтинга. Это же верно и для маркетинга. У нас сложный продукт, поэтому важно иногда быть, скорее, психологом». "Самые талантливые — это Виктор и Джон. Они основали компанию вместе со мной. Виктор склонен к абстракциям, он не может заниматься обучением других. Он хорошо говорит, имеет способность к обобщениям и занимается изучением технических аспектов дела. Поэтому мы просим его знакомить клиента с программой. Его отношения с клиентурой и в самом деле складываются хорошо. Он не входит во множество технических деталей, дает общее представление о продукте. У него имеется психологическое видение. Для получения более детальной информации Виктор посылает клиентов к Джону. Джон уходит с ними «в глубину». Затем клиентов проводят по офису. В ходе такого тура я обычно молчу, даю говорить другим. Это как в театре. Каждый играет свою роль. Мы хотим, чтобы нашу компанию представлял не один человек, а организация, состоящая из очень талантливых личностей».*

*«У нас есть место для людей — знатоков своего дела, но у нас есть и место для людей, не обладающих этим качеством. Я во многом принадлежу к последним. Я больше исполнитель. Когда мы обсуждаем, что нам делать почти с готовым продуктом, и наши «технари» говорят о «битах» и «байтах», я прошу их не ставить меня в неудобное положение. У меня от этого просто может заболеть голова. Решайте, решайте, —говорю я им. Определите, что нужно для компании, и скажите мне об этом, а я уж помогу вам довести дело до конца. Когда такие люди устают на своем месте, они могут перейти в другой отдел».*

*«Для разных клиентов у нас есть и разные роли. Одна женщина, клиент из Волгограда, хотела иметь дело с более опытным продавцом нашей продукции. Джон смог ей помочь. Володя, наш менеджер по маркетингу, выглядит очень прозападно. Он был профессиональным переводчиком и имел дело с иностранцами. Я отношусь к иностранцам с большим уважением, но на встрече с ними я обычно захожу, говорю «хэллоу», спрашиваю как дела, трачу на общение с ними лишь столько энергии, сколько необходимо, а затем ухожу».*

### **Различие в культурах**

*Свенсон вначале наняла нескольких иностранцев, но позже уволила их. Она настаивает на том, что не любит увольнять людей и старается этого никогда не делать. Однако американцы у нее не ужились. «Они другие, —с уверенностью заявила Ольга. Это потому, что они выросли в среде, где главным является потребитель. Это так просто. Когда я захожусь в США, я почти устаю от этого. Там нет для меня никакого стимула. Например, вы идете в магазин, а там все есть. Вам не надо ничего искать. Американцы, попадая в Россию, просто теряются».*

*Ольга вдруг вспомнила, как она приехала в США, не владея английским и не имея денег. Она была хорошей студенткой, но не лучшей. Тем не менее, там она преуспела. «Когда вы приезжаете в Россию, то сталкиваетесь со сплошными проблемами. Это и есть стимул. Посмотрите, чего я добилась. Можете ли вы себе представить, чтобы американец все это смог сделать, приехав в Россию? Я так не думаю. Мне кажется, что россияне более предприимчивые и сооб-*

*разительные. Того, чего я достигла, достигли многие иммигранты из России».*

*Ольга сделала для себя вывод о причинах такого различия. «Россия не имеет хорошо развитой системы торговли и обслуживания. В России учатся выживать, постоянно преодолевая трудности. Здесь все гораздо сложнее, так как страна менее продвинулась в развитии, чем США. Там вы маленькая часть большой прекрасно отлаженной машины. Здесь же нужно еще очень много сделать, чтобы достичь такого состояния. Мы в «Экаунтек» создаем ценности, так как мы ближе к западному типу компании». Говоря о России, она продолжила: «Россия прошла через ад. Все ценности были развеяны. Людям говорят, что коммунизм — это плохо и глупо, а не то, что коммунизм—это в принципе неверный путь. Раскрывается только часть проблемы. Именно так ведут себя представители Запада по отношению к россиянам. Россияне принижены даже в собственных глазах».*

*По мнению Ольги, главное — это верность клиенту. «Для меня — это «Экаунтек». Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком».*

### **Женщина в бизнесе**

*Шесть процентов работников «Экаунтек» составляют женщины. Все они работают как профессионалы. «Все больше и больше женщин поступают в вузы России каждый год, — говорит Ольга. — Женщины по своей природе не могут делать тяжелую физическую работу. Однако в отношении ума они не уступают мужчинам. Вместе с тем они разные и привносят это разнообразие в бизнес».*

*Для Свенсон, как она считает, бизнес подобен семье. «Я думаю так потому, что я женщина. Я смотрю на это как мать. Я просто люблю проявлять заботу. Для мужчины же бизнес, может быть, больше похож на спорт, на соревнование. Мне нравится быть деловой женщиной. У меня в бизнесе большие возможности».*

*Офис «Экаунтек» в Санкт-Петербурге возглавляет российская женщина, которую Ольга считает просто необыкновенной. Вера, так зовут эту женщину, — очень тонкая натура и очень хороший руководитель. Она подобрала команду из десяти человек, и они работают вместе очень хорошо. Ее группа прошла обучение в московском офисе. Ольга считает, что Вера, возможно, и не смогла бы работать эффективно под ее непосредственным руководством. Ольга стала бы по-матерински опекать ее. Но ситуация такова, что Ольга встречается с Верой и говорит с ней о деле, только когда прилетает в Санкт-Петербург на выходные. Она ценит ее как друга, а также как коллегу по бизнесу.*

*На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает женщине быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «работает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где были они с Джоном, кто-то пожал Джону руку, воскликнув: «Что за прекрасная девушка!», не подозревая, что имеет дело с главным исполнительным директором компании.*

*Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в той компании «Большой шестерки», в которой она работала в Москве, к Ольге иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы «Стар», отмечая их достоинства.*

Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили как директора проекта «Стар», то у этих чиновников просто «отвисли челюсти». Они прекратили говорить о бизнесе и набросились на нее с вопросами о личной жизни. Их интересовало, почему она так хорошо говорит по-русски, за кем она замужем; работает ли ее муж в компании? В результате деловая беседа была скомкана.

Ольга философски относится к этой проблеме. «Я практик. Я следую правилам, а не устанавливаю их». Теперь, когда российские клиенты приходят в «Экаунтек», она старается им не представляться. Если это необходимо, то она представляется как эксперт из Чикаго. Она предпочитает, чтобы клиент не знал, что она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени и ей не удастся продать программы. Она чувствует, что за пределами США быть женщиной — уже недостаток для бизнеса, хотя это только одна из сторон проблемы. Все же Ольга допускает, что женщина может иметь и некоторые преимущества. «Женщина может эмоционально воздействовать на окружающих ее мужчин, так как они реагируют на ее шарм».

### **Личные ценности и цели**

Может быть данное замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности. «Я работаю здесь, потому что я люблю свою работу. Однако я могла бы и не работать. У меня достаточно денег, чтобы сегодня уйти на пенсию. Но что я буду делать со своей энергией?» Она вспомнила, что когда работала в компании «Большой шестерки», то была в положении и могла бы оставить работу. Однако она занялась еще и диссертацией, чтобы получить степень кандидата наук в МГУ. Она также преподавала в то время, но поняла, что университетская жизнь не для нее. «Это все очень сложно. Нужно быть очень сконцентрированной. Я люблю обучать, но не в классе». Для Ольги важно иметь «обратную связь». Она считает, что должна задавать вопросы и таким образом расти профессионально.

«Экаунтек» как место работы, по мнению Ольги, очень подходит для нее. Мне нравится быть руководителем. В меньшей степени это относится к тому, что я чувствую как собственник компании. Быть собственником в России по-прежнему подобно бегу по улицам с бриллиантовыми кольцами на руках. Я не очень то стремлюсь к материальным благам и живу достаточно скромно. Я люблю делать деньги, но я не люблю их тратить. Для меня это. как болезнь».

Делая покупки, Ольга очень любит торговаться. Она ценит выгодные покупки. Однажды она даже оставила ценовую бирку на туфлях, которые купила всего за 15 дол. и 99 центов. Она объяснила: «Это сродни тому, что Стивен Кови определяет как приверженность определенным жизненным принципам. В жизни существует достаточно других ценностей, чтобы не стать рабом вещей, какими бы дорогими или прекрасными они не были. У меня нормальная по российским меркам трехкомнатная квартира, но если бы ее увидели американцы, то были бы в шоке». А в США Ольга считала возможным приобретать подержанную мебель.

На вопрос, хочет ли она еще одного ребенка, Ольга спокойно ответила: «Нет, я не хочу. Я просто с этим не справлюсь. Это большая ответственность, вот если бы мой муж смог уделять детям больше времени... Но все сейчас на мне. Иногда мне кажется, что люди, окружающие меня, слишком на меня полагаются, видя степень моей вовлеченности в дело. Семья и дети — это тоже своего рода жизненные проекты. Мой ребенок — это проект на всю жизнь и управлять его осуществлением надо очень хорошо».

«Вообще-то вся моя жизнь состоит из проектов, — сказала Ольга. — Так было

*всегда». Она неожиданно вспомнила свою первую любовь в колледже. Его родители не приняли ее, так как она не отвечала их стандартам благополучия. Они перевели его в другой колледж. Она сказала, что если он уедет, то между ними все будет кончено. «У меня было два проекта: выйти замуж и закончить колледж». А так как он помог ей учиться, то присутствовал в обоих проектах. «Мне кажется, он мне до конца не поверил. Ведь было бы не совсем верно сказать ему об этом». И он уехал. Позже она встретила Джона, и после трех месяцев свиданий они поженились. Она первая сделала ему предложение. Когда потом вернулся тот, кто ее оставил, и начал предсказывать, что она разведется, Ольга ответила: «Нет, у меня сейчас один проект—замужество». Это случилось 15 лет назад. В то время Джон должен был уехать в Австралию на 6 месяцев и попросил дождаться его. Ольга поставила ему ультиматум—не уезжать, и он его выполнил. «Я думаю, он был счастлив, оставшись со мной. Мне кажется, я окружена счастливыми людьми».*

*Для Ольги ее компания — это «проект Ольги», который ей, с ее слов, не хотелось бы превратить в совершенный и прекрасно упакованный подарок, как это было с ее кандидатской степенью. «Компания не должна останавливаться на достигнутом. Когда же я думаю о своей жизни, то все это мне видится в другом аспекте».*

*Раньше я думала о том, что когда-нибудь смогу иметь много денег и быть материально независимой. Но я уже все это имею. Нередко встает вопрос: «А может быть, продать компанию?»*

*Ольга неоднократно отмечала, что любит Россию и русский язык. Она часто посещает Санкт-Петербург, где у нее есть квартира с видом на Дворцовую площадь и Адмиралтейство. Когда ее спрашивают, как она может жить в столь неустроенной стране, прожив много лет в других условиях, она, не задумываясь, отвечает: « Вы говорите об уровне жизни, а я говорю о себе. Проекты и устроенность — это я сама. Я лидер. Я вторгаюсь в неупорядоченную среду и навожу там порядок. И благодаря этому создаются новые ценности. Вчера не было «Экаунтек» в России, сегодня «Экаунтек» — лидер в своем деле».*

## **Планы на будущее**

*Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед "Экаунтек", а также трехлетнюю перспективу, включая возможность уменьшения ее доли в собственности компании. Ближайшая наша цель — поднять уровень продаж в несколько раз. В плане географического расширения мы обсуждаем вопрос о нашем присутствии в 150 точках России. Мы также хотим, чтобы наш продукт продавался через подобные нам российские компании. По составу наша компания российская, за исключением, как я говорила, моего мужа. Но и он любит Россию и изучает ее язык. Наш продукт дорогой, так как продается по американским ценам. Люди платят эту цену потому, что наш продукт имеет качества, которых нет у продукции конкурентов. Наш продукт признан западными финансовыми институтами, одалживающими нам деньги под низкий процент».*

*Для Свенсон оптимальный сценарий на трехлетнюю перспективу выглядит следующим образом. «Экаунтек» ей видится как ведущая компания в ряду среднего размера компаний — производителей компьютерных программ по эккаунтингу.*

*За ближайшие три года компания должна занять первое место в своей области. По мнению Свенсон, это может произойти, так как «Экаунтек» и ее люди работают усердно и ориентированы на хорошее обслуживание клиентов.*

*Обсуждался также вопрос о распространении деятельности на другие страны Восточной Европы, но Свенсон сказала, что не хотела бы ездить, например, в Польшу. В принципе, доехать до Варшавы нетрудно, однако ее дом здесь, в России. Если надо будет работать в Польше, то она пошлет туда кого-нибудь другого.*

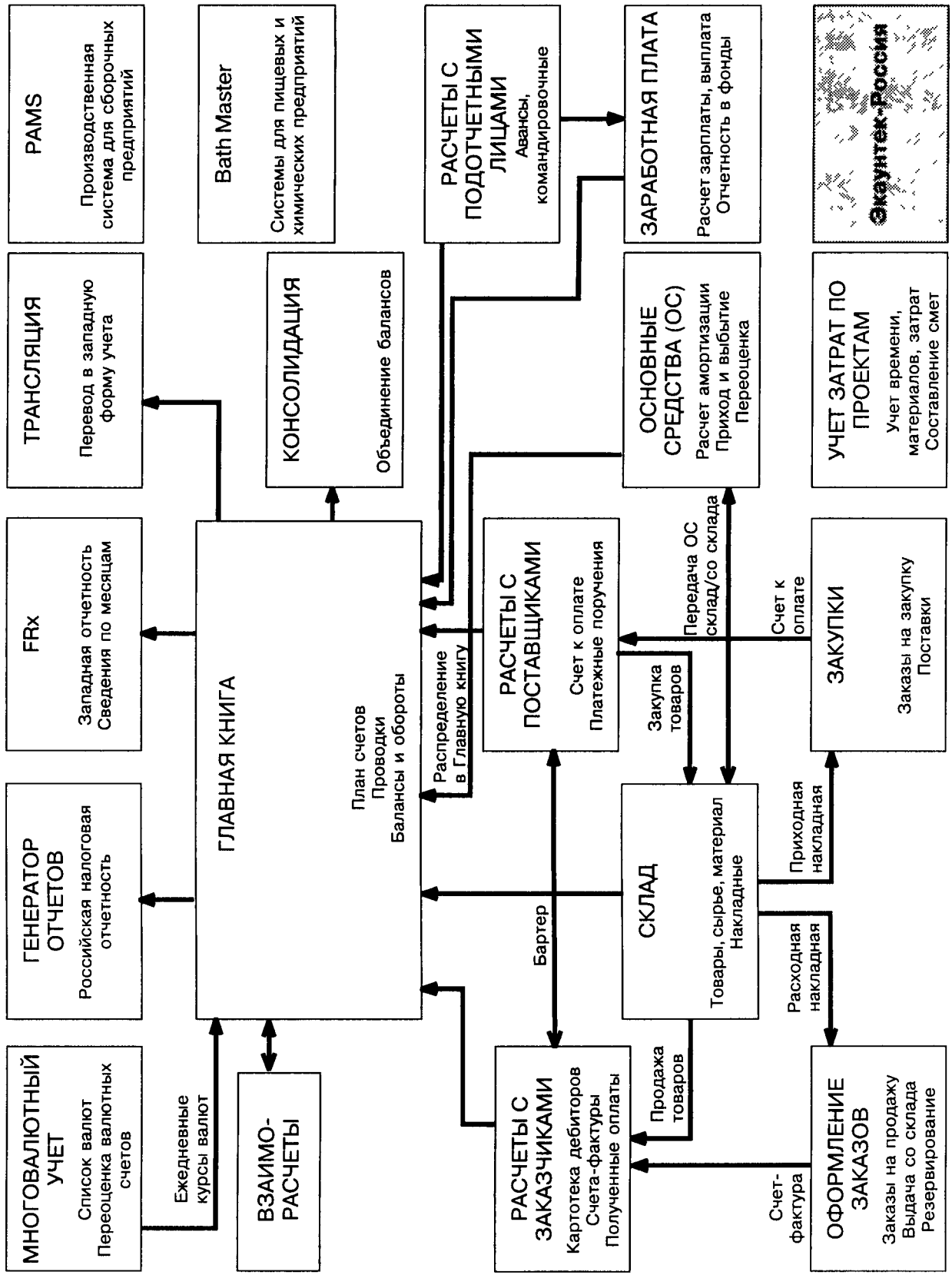
*Ольга с мужем являлись единственными владельцами компании и собирались удерживать большую долю собственности. Тем не менее, они начали задумываться и о других инвесторах. Свенсон чувствует, что было бы благоразумно перераспределить часть собственности и увеличить таким образом общий капитал. Однако само ведение бизнеса принадлежит ей и это должно остаться неизменным, по крайней мере, в обозримом будущем.*

*Она хотела бы обеспечить людям, работающим сейчас в компании, первоочередное право на приобретение акций, т.е. сначала продать акции внутри компании. Она и ее муж разрабатывал и детали этого процесса, а также начали вести переговоры с инвестиционными банками. Рассматривались и другие альтернативы повышения качества жизни окружающих ее людей.*

*«Я хочу остаться менеджером, — добавила Ольга, — даже если другие собственники войдут в Совет директоров. Я хотела бы продолжать работу в компании. Я люблю мою компанию и хочу, чтобы она «переросла» меня».*

#### **Информация, не вошедшая в Конкретную ситуацию по состоянию на начало 1996 г.**

*По состоянию на начало 1997 г. компания «Экаунтек» продолжала свою успешную деятельность на российском рынке. Ее численность выросла за этот период до 120 человек; такой же цифры достигло количество обслуживаемых ею организаций — клиентов. За прошедший год объем продаж всех продуктов компании вырос на 100%. Компания приобрела еще один офис в Москве. Собственность компании находится все в тех же руках. Компания по-прежнему испытывает потребность в кадрах высокого уровня. После своей последней встречи с автором ситуации Ольга сказала ему, что сейчас она хочет заехать в видеомагазин и купить новый американский фильм «Эвита» (фильм о романтической истории харизматической фигуры в политической жизни Аргентины Эвите Перон, ставшей после смерти своего мужа — бывшего президента Аргентины, тоже президентом Аргентины).*



## ГЛОССАРИЙ

**Власть** — возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Влияние** — асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

**Делегирование** — передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

**Готовность последователей** — способность последователей выполнять указания лидера, определяющаяся тремя основными факторами: их способностью выполнить задание, желанием это сделать и уверенностью в своих силах.

**Заменители лидерства** — характеристики индивидуума, задания или организации, позволяющие добиться высоких результатов в отсутствие лидерства.

**Когнитивный стиль** — предпочтительный способ получения и обработки информации индивидуумом.

**Консенсус** — метод принятия решения группой, в основе которого лежит принцип, что решение не принимается до тех пор, пока хотя бы один член группы имеет против него принципиальные возражения.

**Конфликт** — процесс развития и разрешения противоречий в целях, отношениях и действиях людей или групп.

**Лидерство** — 1) ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности; 2) процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, возникшие в результате индивидуальной инициативы его членов.

**Мозговой штурм** — структурированная форма групповой деятельности, направленная на генерацию идей и основанная на синергетическом эффекте, возникающем при совместной творческой деятельности людей.

**Нормы групповые** — правила регулирования поведения членов группы, основанные на представлении о должном, одобряемом, желательном.

**Ответственность** — синоним обязанности что-то сделать, принятие или возложение на определенное лицо обязательств.

**Парламентская процедура принятия решений** — процедура группового принятия решения, основанная на голосовании; решение считается принятым, если за него проголосовало большинство (простое, т.е. более половины, или квалифицированное — обычно более двух третей) голосовавших.

**Пластичность личности** — ее способность к адекватным изменениям в ответ на значимые изменения внутренних и внешних факторов за определенное время.

**Полномочия** — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

**Решетка управленческая** — схема, описывающая стиль менеджмента в зависимости от соотношения двух параметров: стремления к выполнению задания и внимания к отношениям между людьми.

**Стресс** — это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворить этим требованиям.

**Стресс нехватки времени** — состояние человека в условиях дефицита времени, находясь в котором человек способен выполнить существенно меньший объем работы, чем за то же время, но в отсутствие нехватки времени.

**Стресс ожидания неприятностей** — состояние человека, при котором знание о

возможности возникновения неприятностей парализует его способность эти неприятности предотвращать.

**Трансакция** — единица общения, состоящая из коммуникационного стимула и коммуникационного ответа.

**Фасилитатор** — специалист по организации процесса взаимодействия участников встречи или совещания.

**Харизма** — свойства личности, позволяющие ей оказывать влияние на других в отсутствие иных способов воздействия.

**Ценности** — компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

### БИБЛИОГРАФИЯ

1. *Берд П.* Обуздай свой телефон. Пер. с англ. — Минск: Амалфея, 1996. — 212 с.
2. *Берн Э.* Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры. — Минск: Прамет, 1992.
3. *Блейк Р.Р., Моутон Д.С.* Научные методы управления. — Киев: Наукова думка, 1990. — 247 с.
4. *Зайверт Л.* Даше время — в Ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время. Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. — 267 с.
5. *Карпов А.В.* Психология принятия управленческих решений. — М.: Юристъ, 1998. — 435 с.
6. *Коей С.* Семь навыков высокоэффективных людей. Пер. с англ. — М.: Вече-Персей-АСТ, 1997. — 480 с.
7. *Корнелиус Х., Фэйр Ш.* Выиграть может каждый: Как разрешать конфликты. Пер. с англ. — М.: Стрингер, 1992. - 213 с.
8. *Крегер О., Тьюсон Дж.М.* Типы людей. Пер. с англ. — М.: Вече-Персей-АСТ, 1995. — 544 с.
9. *Кричевский Р.Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996. — 384 с.
10. *Кузьмин И.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.- 189с.
11. *Курбатов В.И.* Как успешно провести переговоры. Пособие для деловых людей. — Ростов-на-Дону: Феникс, М.: Зевс, 1997. — 256 с.
12. *Лебедева М.М.* Политическое урегулирование конфликтов. — М.: Аспект Пресс, 1997. — 272 с.
13. *Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе.* — Дубна: Издательский центр «Феникс», 1997. - 176 с.
14. *Литвак М.Е.* Если хочешь быть счастливым. — Ростов-на Дону: Феникс, 1998. — 637 с.
15. *Максвелл Д. С.* Шеф и его команда. — СПб.: Питер Ком, 1998. — 256 с.
16. *Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Пер с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996. - 256 с.
17. *Олдхэм Дж.М., Моррис Л.Б.* Автопортрет вашей личности: как лучше узнать самого себя. Пер. с англ. — М.: Вече-Персей-АСТ, 1996. — 544 с.
18. *Пиз А.* Язык телодвижений: как читать мысли других по их жестам. — Н.Новгород: Ай Кью, 1992. — 263с.
19. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений. Пер. с англ. — М.: Филинь, 1998. — 364 с.



20. Роббинс Э. Могущество без пределов. Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1996. — 391 с.
21. Теннер Р. Как овладеть искусством делового письма. — М.: ЮНИТИ-Аудит, 1994. — 190 с.
22. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. — М.: Наука, 1992. — 157 с.
23. Фрюминг Р., Лаком Ж. Взаимодействие ради результата. Практикум делового общения. Пер. с англ. — Ростов-на-Дону: Феникс; М.: Зевс, 1997. — 448 с.
24. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. — СПб.: Энергоатомиздат, 1997. — 568 с.
25. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Минск: Амалфея, 1996. — 280 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1.

#### Ответы, решения и ключи к тестам

##### А. Ключ к анкете Баднера

Чем больше число баллов, тем выше нетерпимость по отношению к неопределенности. Чтобы подсчитать результат, *четные* пункты должны считаться в обратном порядке. Например, 7 становится 1, 6 — 2, 5 — 3, а 4 остается 4. После расчета в обратном порядке четных пунктов подсчитайте баллы всех 16 пунктов, чтобы получить общий балл.

Следует также рассчитать три подшкалы, чтобы понять основные источники нетерпимости по отношению к неопределенности: новизна (И), сложность (С) и неразрешимость (Р). Вот пункты, связанные с каждой подшкалой.

Пункт	Подшкала	Пункт	Подшкала
1	Р	5	С
2	Н	6	С
3	Р	7	С
4	С	8	С
9	Н	13	Н
10	С	14	С
11	Н	15	С
12	Р	16	С

(Н) Баллы показателя новизны (2, 9, 11, 13) \_\_\_\_\_

(С) Баллы показателя сложности (4, 5, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16) \_\_\_\_\_

(Р) Баллы показателя неразрешимости (1, 3, 12) \_\_\_\_\_

##### *Данные для сравнения*

Средний диапазон: 44—48

##### Б. Ключ к тесту «Контролируем ли мы происходящее с нами?»

Сосчитайте число пунктов, выбранных вами из приведенного ниже списка:

2а	5б	9а	12б	16а	20а
	23а	28б			
3б	6а	10а	13б	17а	21а
	25а	29а			
4б	7а	11б	15б	18а	22б
	26б				

ОБЩЕЕ ЧИСЛО \_\_\_\_\_

##### Данные для сравнения\*

Менеджеры высшего звена

Средние: 8,29 Стандартное откл.: 3,57

Военные, сделавшие блестящую карьеру

Средние: 8,29 Стандартное откл.: 3,86

##### В. Ключ к тесту «Базовая ориентация при межличностном общении»

Чтобы получить информацию о вашей ориентации при межличностном общении, обратитесь к приведенной ниже таблице. Обратите внимание, что здесь шесть колонок, в каждой из которых есть *пункты* и *ключи*. Каждая колонка относится к межличностной потребности, которая отражена в расположенной ниже схеме. *Пункты* в колонке соответствуют номеру вопроса в анкете; *ключи* соответствуют ответам на каждый из этих вопросов. Если при ответе на вопрос вы использовали один из альтернативных вариантов, приведенных в колонке *ключей*, обведите эту цифру в данной таблице. Когда вы проверите все *пункты* в одной колонке, сосчитайте число обведенных и поместите эту цифру в соответствующую ячейку на схеме. Эти числа дадут вам выраженность данной межличностной потребности в каждой из шести областей. Наибольшее возможное число — 9, наименьшее — 0.

Выраженная		Желаемая		Выраженный		Желаемый		Выраженная		Желаемая	
включенность		включенность		контроль		контроль		привязанность		привязанность	
<i>Пункт</i>	<i>Ключ</i>	<i>Пункт</i>	<i>Ключ</i>	<i>Пункт</i>	<i>Ключ</i>	<i>Пункт</i>	<i>Ключ</i>	<i>Пункт</i>	<i>Ключ</i>	<i>Пункт</i>	<i>Ключ</i>
1	1-2-3	28	1-2	30	1-2-3	2	1-2-3-4	4	1-2	29	1-2
3	1-2-3-4	31	1-2	33	1-2-3	6	1-2-3-4	8	1-2	32	1-2
5	1-2-3-4	34	1-2	36	1-2	10	1-2-3	12	1	35	5-6
7	1-2-3	37	1	41	1-2-3-4	14	1-2-3	17	1-2	38	1-2
9	1-2	39	1	44	1-2-3	18	1-2-3	19	4-5-6	40	5-6
11	1-2	42	1-2	47	1-2-3	20	1-2-3	21	1-2	43	1
13	1-2	45	1-2	50	1-2	22	1-2-3-4	23	1-2	46	5-6
15	1	48	1-2	53	1-2	24	1-2-3	25	4-5-6	49	1-2
16	1	51	1-2	54	1-2	26	1-2-3	27	1-2	52	5-6
Счет		Счет		Счет		Счет		Счет		Счет	

*\*По данным исследований,*

*проведенных в США.*

	<b>Включенность</b>	<b>Контроль</b>	<b>Привязанность</b>	
<b>Выраженное поведение по отношению к другим</b>				<b>ВСЕГО В</b>
<b>Желаемое поведение со стороны других людей</b>				<b>ВСЕГО Ж</b>
	<b>ВСЕГО включенность</b>	<b>ВСЕГО контроль</b>	<b>ВСЕГО привязанность</b>	<b>СОЦИАЛЬНЫЙ ИНДЕКС ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ</b>

**Данные для сравнения\*:**

Средние величины:	Всего В:	13,4
	Всего Ж:	15,9
	Всего ВКЛЮЧЕННОСТЬ:	11,9
	Всего КОНТРОЛЬ:	8,5
	Всего ПРИВЯЗАННОСТЬ:	8,9
	Социальный индекс взаимодействия:	29,3

**Г. Ключ к тесту «Определите свой стиль мышления»**

Для того чтобы определить ваш показатель по двум вариантам стиля мышления, обведите пункты, представленные ниже, в соответствии с тем, что вы отметили в анкете. Затем подчитайте число обведенных пунктов в колонках и запишите ваш счет под ними.

<i>Сбор информации</i>		<i>Оценка информации</i>	
1а	1б	13а	13б
2а	2б	14б	14а
3б	3а	15а	15б
4б	4а	16б	16а
5а	5б	17б	17а
<i>По данным исследований, проведенных в США.</i>			
6б	6а	18а	18б
7б	7а	19а	19б
8а	8б	20а	20б
9а	9б	21б	21а
10б	10а	22а	22б
11а	11б	23б	23а
12а	12б	24а	24б
Интуитивный	Сенсорный	Аналитически	Нормативный

**Данные для сравнения\*:**

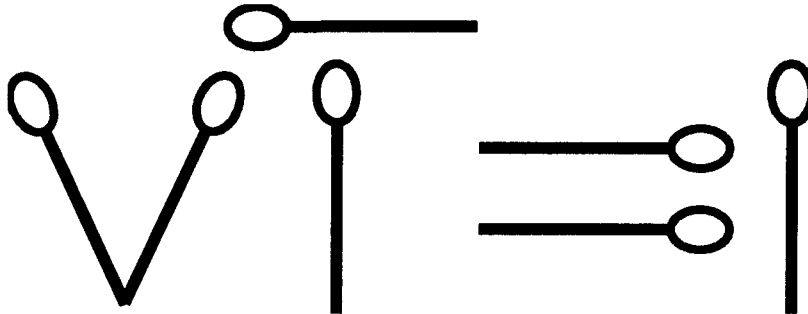
Мужчины	5,98	6,02	6,08	5,20
Женщины	6,04	5,96	6,94	5,06

---

\* По данным исследований,

проведенных в США.

Д. Решение задачи из раздела 4.3.1.



## Е. Оптимальные стили принятия решений для ситуаций упражнения 2

**Ситуация 1 — Стил 4.** Вас не слишком ограничивает временной фактор. У вас недостаточно информации; ее могут предоставить подчиненные, мнение которых существенно. При этом вы знаете, что при наличии сходного опыта вряд ли спектр предложений будет чересчур широким.

**Ситуация 2 — Стил 1.** У вас имеется вся необходимая для принятия решения информация.

**Ситуация 3 — Стил 2.** Вы ограничены во времени, однако у вас недостаточно информации для принятия решения; она может быть получена от подчиненных.

**Ситуация 4— Стил 3.** У вас недостаточно информации, хотя ее нетрудно получить от подчиненных, мнение которых для вас существенно. Групповое обсуждение нецелесообразно, поскольку, по вашей оценке, мнения подчиненных могут сильно расходиться.

**Ситуация 5 — Стил 5.** У вас не хватает информации. Оптимальное решение может в существенной степени зависеть от позиций отдельных людей. Не исключено, что подчиненные могут отвергнуть навязанное им решение или саботировать его.

## Приложение 2. НАШ ПЛАНКТОН ДЛЯ ИХНЕГО КИТА\*

---

\* *Источник:* Эксперт. 1996. № 2. С. 36-42.

### В российском hi-tech есть человек, совершенно довольный жизнью

*Александр Привалов,*

*Андрей Чернаков*

#### Предыстория

В 1979 г. коренного москвича Андрея Колесникова квартирой переманили на рижский ВЭФ. Там он для начала стал одним из авторов первой советской микро-ЭВМ *VEFormica*, а «закончил социализм» в достаточно высокой должности заместителя главного конструктора и руководителя крупного проекта — ЕС СКТ («Единая система средств коммуникационной техники»), телефонного аналога проекта ЕС ЭВМ. В этой

гигантской затее в 1985-1990 гг. участвовали все страны СЭВ — только у Колесникова на ВЭФе в подчинении было более тысячи человек.

Но пошла перестройка, начался развал, борьба суверенитетов, пропало централизованное финансирование — естественно, развалился и проект ЕС СКТ. Андрей Колесников открыл свой первый кооператив и стал *коммерсантом на ВЭФе*, пытаясь на этой новой экономической основе продолжить свои разработки.

В 1991 г. Колесников создал советско-американское СП *Soft Pro*, тогда это было модно, и с помощью своего партнера месяца два обучался менеджменту в Америке. Вернувшись, он осознал зыбкость своего финансового положения и необходимость «спуститься с технологических небес на грешную рыночную землю. Я быстро сделал маленькую, совсем простенькую релейную телефонную станцию: мини-АТС РХ-16/32 емкостью до 100 абонентов. По сравнению с тем, чем я прежде занимался на ВЭФе, это было 100 шагов назад, но она отлично продавалась».

Ну и закрутилось. Колесников арендовал площади на ВЭФе и занимался решительно всем: производством, кооперацией, поддержкой разработки, сбытом, таможенными проблемами с Латвией... Дела шли не слишком хорошо; «о каком внутреннем рынке можно говорить, если вся суверенная Латвия — полтора миллиона населения? Поэтому я помыкался-помыкался, да и уехал, как говорится, на историческую родину...» — в самом начале 1993 г.

### **Производство во время инфляции: бери больше, кидай дальше; отдыхай, пока летит**

В Москве производство мини-АТС пришлось начинать с нуля. Андрей Колесников сумел найти инвестора, вместе с которым и зарегистрировал АО «МиниКОМ». Партнером стала «Информтехника» — известная в своей области торговая фирма, занимающая сейчас 4-5-е место в России по объемам продаж телекоммуникационной техники. «Они молодцы, — говорит Колесников, — тогда еще поняли, что выгодно торговать эксклюзивным отечественным продуктом, не *Panasonic*, а своим продуктом». Впрочем, особо больших денег и не потребовалось.

— Это была больше моральная поддержка, чем финансовая. Ведь было время инфляции. Я достаточно быстро поставил производство на ноги, месяца через два мы уже выпустили первую станцию — в основном деньги пошли уже с производства. Часть денег шла просто из воздуха: я покупал комплектующие по одним ценам, а продавал изделие уже по другим. К тому же с тех пор и по сей день мой банк и моя налоговая инспекция относятся ко мне так, как в России всегда относились к убогому: надо же, он что-то производит! — и стараются по мере возможности помогать.

Ну и пошло-поехало: станция, станция, станция... Мы делали те же самые станции РХ-16/32, которые я делал еще в Риге, — такая простенькая народная станция: собственная разработка на отечественной элементной базе. Это то, что было нужно в то время. Она была, можно сказать, очень дешевая — около 20 дол. за номер, *одна из самых дешевых на рынке*. Делал я их много: за два года налепил 2,5 тысячи. Это 10% всего российского рынка мини-АТС, уж никак не меньше.

Работал «МиниКОМ» на базе Московского завода измерительной аппаратуры, с которым Колесников сотрудничал еще, работая в Риге. Завод охотно работал с ними — хотя бы потому, что при сильно падающем собственном производстве он, по оценке Колесникова, был загружен за счет работы с «МиниКОМом» примерно на 40%. Тогдашнюю свою деятельность Колесников описывает так:

— Клепал я себе станции и клепал — по принципу борьбы за себестоимость, выжимая с каждой станции каждую копейку. То есть, бери больше — бросай дальше. *Panasonic* меня все время мучил конкуренцией, просто достал. Я все время с ними конкурировал — в основном ценами, конечно. У них 40 дол. за номер, у меня 20. У них 38, у меня — 18...

И где только нет этих наших станций. Начиная с ГУ Центробанка (где ими оснащена внутренняя сеть), Минобороны, Генштаба (их там штук пять-шесть стоит), МВД (это ведомство всегда покупало прямо пачками), пограничников — и кончая районными администрациями, заводами, больницами, учреждениями. География — без преувеличения вся страна, включая районы Крайнего Севера и Дальнего Востока. А качество станций было неплохое: частный бизнес как-никак, за качеством мы более или менее следили.

Характерно, что продажей своих станций Колесников уже тогда не занимался: «Мне это не надо сто лет». Всегда было два-три оптовых покупателя, дилера, которые **авансировали** крупные партии станций и сами потом занимались их сбытом — включая монтаж, обслуживание и проч. Крупнейшим из этих дилеров, естественно, был учредитель — «Информтехника».

— Я скажу так: все, кто сейчас занимается телефонией, с этими станциями работали. Кто-то потом перешел на голый импорт. Но РХ — это была первая станция, которая производилась частными руками; это не государство, которое всегда плевало на дилеров, я-то их уважал, любил, для них старался.

### **Поворот оверштаг – по нашему примеру**

О резком изменении стратегии Андрей Колесников говорит так:

— Ну лепил я их, лепил, а потом мне все это надоело, и я снял эти станции с серийного производства. Причем до сих пор не могу отделаться от заказов: люди по-прежнему хотят! Ну понимаете, мы научились их монтировать, они дешевенькие, у них свой рынок есть — и мне говорят: давай дальше лепи. Я говорю: не буду, ребята, хоть убейте, дальше лепить не буду.

**«Эксперт»:** Почему?

**А.К.:** Устал. Я сейчас скажу почему. Потому что изменился подход. В один прекрасный день на меня ошеломляющее впечатление произвел переход любимого издания, еженедельника «Коммерсантъ» (который тогда делали вы), на новый облик: от газеты к цветному журналу. Я и подумал: а почему бы мне тоже не затеять что-то принципиально новое в своей области? Я подумал: почему Weekly может перейти на другой уровень качества, а значит — и на другого покупателя, а я не могу? Ведь журнал стало приятно взять в руки. Понимаете? Я захотел, чтобы и станция стала такой же. И вот я два года тому назад решил плюнуть на все, что было раньше, и сделать самую лучшую станцию, которую я могу сделать.

Я решил сделать станцию, состоящую из лучшей в мире элементной базы, предоставляющую услуги не хуже, чем западные станции, но ориентированную на Россию и содержащую услуги, которые нужны именно здесь, — то есть лучшую станцию на нашем рынке. Я закрыл глаза и стал делать лучшую станцию, какую только мог. Сколько она будет стоить, меня не волновало. Я в гробу видал эту себестоимость, потому что люди на самом деле платят за качество! И когда обеспеченный человек видит качественный товар, видит то, что он хочет видеть, он не спрашивает, сколько это стоит. Ему это неважно. Это не просто переход на другую категорию покупателей. Это уважение к покупателю: *ты уважаешь покупателя не тогда, когда даешь ему дешево, а тогда, когда даешь ему качество.*

Я собрал старую команду — людей, с которыми был знаком с прежних времен: настоящие специалисты, энтузиасты, золотые головы. Я их всех повыдергивал кого откуда, стал с ходу платить неплохие по тем временам деньги: порядка тысячи долларов — сразу в руки, не договариваясь! Чтобы люди ни о чем больше не думали, только о разработке.

В общем, решил закрыть глаза и сделать самое хорошее. Ну дела, делал — и сделал. Сделал такую станцию!

Андрей Колесников не скрывает, что ключевую роль в успехе сыграло

сотрудничество — именно сотрудничество — с концерном *Siemens*, который он считает лучшим в мире производителем элементной базы для телекоммуникаций. На счастье «МиниКОМа» 12 лет назад *Siemens* принял важное решение: выпустить на открытый рынок ту элементную базу, на которой сам же делает технику. Они вложили в это огромные деньги и лет 8-10 назад начали активно осваивать рынок элементной базы для телекоммуникаций, не делая различия между крупными и мелкими контрагентами. «Кит должен питаться планктоном», — поясняет Колесников. Это видно, если посмотреть отчеты фирмы *Siemens* за последние десять лет: падает доля готовой продукции, то есть готовых телефонных станций, и растет доля комплектующих.

«Элементная база у них великолепная, — говорит Колесников, — новое слово в телефонии. В каждый элемент они вставили цифровой сигнальный процессор, что позволяет делать обработку речевых сигналов прямо в точке их появления. Это очень мощно, это именно новое поколение, новая техника».

Важно, что, завязывая контакт с *Siemens*, Колесников «никогда не просил помощи деньгами, а просил помощи опытом. *Siemens* — фирма, делающая стандарт. Она знает, какие завтра будут стандарты, она знает, куда побежит развитие телефонии. Вот это тот самый главный опыт, который мне от них и нужно было получить, — опыт прогнозирования завтрашнего дня. И в этом я был у них послушным учеником и разрабатывал свою станцию, исходя из тех принципов, которые будут в телефонии завтра. Я применял именно ту элементную базу, про которую мне говорили: знаешь, вот это будет самым перспективным завтра, а вот это — послезавтра. В этом плане я у них был жутко послушным учеником. Детали я, конечно, делал сам — это не их дело. Но архитектура, то есть основные идеи, заложенные в телефонной станции, были оттуда — из их элементной базы, по их рекомендации. Это было именно творческое сотрудничество».

### **Что за станция такая?**

Рассказ о своей гордости, станции — DX-64/128, Андрей Колесников начал с такой детали: немцы разрешили наклеить на это изделие «шильдик» (от немецкого *Schild* — «щит») «Global Partnership in Microelectronics» с меткой *Siemens*.

— Тем самым они заявили во всеуслышание, что я их партнер в области микроэлектроники. Для России это прецедент №1, второго такого у нас пока и на горизонте не видно. И вообще, есть, по-моему, еще один шильдик где-то там в Германии и один в Польше. То есть их раз, два и обчелся даже на самой фирме *Siemens*... Но, подчеркиваю, этот шильдик относится к качеству разработки, качеству применения элементной базы, а не к качеству производимого изделия. Вообще, «*Siemens*» эта разработка понравилась. Оценили они и тот факт, что станция сделана в основном для наших условий.

Что такое «наши условия», нам казалось, мы знали — плохая телефонная сеть. Андрей Колесников «на пальцах» объяснил нам, что мы знали не совсем правильно:

— Телефонистам известно, что плохих линий не бывает, бывают только линии несогласованные. Что это такое? Понимаете, вот есть две трубы с водой, у одной больше диаметр, у другой меньше. Если их соединить, вода начинает вихриться — это виновата несогласованность труб. Или если труба на выходе шире, чем на входе, начинают в обратную сторону волны идти — это все несогласованные линии. Откуда они возникают? Это проблема разброса параметров линий. Они все хорошие, но разные. На Западе стандарт линий плюс 5%, минус 2%. У нас разброс на порядок больше. Поэтому-то у нас гораздо более остро стоит проблема согласования с линией. Так вот, стандартная элементная база *Siemens* позволяет добиться согласования с линией в динамике — и наша станция сама меряет линию и под нее подстраивается.

Она умеет это делать и в процессе разговора. Например, вы разговариваете с Новосибирском и плохо слышно. Вы говорите станции: подстройся! Она временно вас отключает (на четверть секунды, вы этого даже не почувствуете ухом), измеряет линию

до Новосибирска, подстраивается на нее и докладывает: говори, дорогой, дальше — все, что могла улучшить, я улучшила. Эта услуга нужна только для России, она вообще в западных странах смысла не имеет.

Так что, по-видимому, «МиниКОМ» по праву считает свою DX-64/128 уникальной: если на Западе такие станции не нужны, а в России ни у кого больше нет соответствующей элементной базы, то это утверждение можно считать доказанным.

Кстати, по словам Колесникова, рынок быстро нашел этой станции не совсем штатное применение: ей активно интересуются структуры, озабоченные безопасностью.

— Потому что станция достаточно точно меряет линию. И вы можете делать так: утром померили, а потом вечером померили. Если вечером получился другой результат, то станция сообщит об этом специальным сигналом. И вы сможете сделать вывод: либо вашу линию дождик залил, либо *к вам подключились*.

Насколько мы поняли г-на Колесникова, ряд других свойств станции также принадлежит к разряду нужных только здесь. Так, DX-64/128 «защищена от наших наладчиков». Необходимость такого подхода Колесников комментирует так:

— Я продаю станцию в Калининград и во Владивосток. У меня нет такой структуры, которая послала бы туда специально обученного человека с сертификатом, который поедет и сделает все точно так, как я ему сказал. Там будут монтировать наладчики, какие есть, а потом мне нести ответственность за качество. Значит, я должен сделать так, чтобы там был мой представитель. Так вот, моя станция сама все перемеряет и только тогда скажет, что она сможет обеспечить обычное для себя качество. Понятно, что никакие зарубежные станции ничего подобного не делают — «там» это не нужно.

Другие «примочки» DX-64/128 более универсальны и не связаны с русской спецификой. Так, с ее аппарата можно одновременно вести пять разговоров; станция может обеспечить телефонную конференцию на 32 абонента — при том что самые сильные западные станции на другой элементной базе обеспечивают конференцию для 3-6 абонентов. Вероятно, большинству покупателей далеко не все эти возможности понадобятся, но «это запас мощности, моща, которая редко когда нужна. Но уж когда нужна, без нее не обойтись». Но мы не станем рассказывать обо всех свойствах станции — в конце концов статья не о ней. Но у автора мы спросили: вы как-то патентовали свое детище?

— Нет. Это, в общем-то и не нужно. Тут, по большому счету, важен лишь темп, темп и еще раз темп... *Сегодня защищают темпом, а не патентом.*

### **Чем хорошо производство для богатых**

Первая партия новых станций появилась в начале 1995 г. — и дилеры стали распространять ее по своим сетям. Станция достаточно дорогая, как и было намечено: в розницу покупатель платит примерно 80 дол. за номер. Как объяснил нам Колесников, ценовая политика сознательно была избрана таким образом, чтобы станция находилась между *Siemens* (у которой 180-200 дол. за порт) и *Panasonic*, у которой 40 дол. Дороже, чем у азиатов, дешевле, чем у европейцев.

Логика простая. Хотя станция «МиниКОМа», по убеждению г-на Колесникова, «уже не хуже», но у *Siemens* есть громкое имя, за которое, естественно, платят дороже.

«Эксперт»: А разве *Panasonic* — это не имя?

А.К.: Нет. Есть гиганты, у которых основной вид деятельности — телефония, и за продукцию такого рода они отвечают своим именем и всем своим капиталом. Есть великолепная семерка таких фирм: *Siemens, Alcatel, Italtel, Nokia, Ericsson, Motorola, AT&T*. Из них *Siemens* имеет одну из самых долгих историй. И в ценах *Siemens* сидит плата за имя, за историю. За то, что купленная вами станция *Siemens* подходит ко всему спектру изделий фирмы: и к спутниковой связи, и ко всей гамме телефонов, и к большим станциям *Siemens* она подходит, наращивается до больших станций. Это кусочек из огромного ряда. Еще важнее, что гарантируется совместимость и в будущем: если завтра,



допустим, *Siemens* сделает еще один стандарт, то эта станция все равно будет с ним совместима.

Как сообщил нам Андрей Колесников, у покупателей уже стоит около 60 купленных станций. Нынешний выпуск — 10-20 станций в месяц. На вопрос о покупателях мы слышали:

— Ой, кто их только не берет! Я хорошо помню только первые десять продаж. Дальше я уже не помню, дальше дело торговцев. Но хорошо запомнил фирму «Спортимпэкс». Она мне нравится тем, что у них жуткий телефонный трафик: в офисе весь бизнес держится на телефонных звонках, и там хорошо проверяется эта самая «моща», заложенная в возможностях станции. И когда одна из первых станций попала к ним, это, доложу я вам, были супериспытания! Понимаете, когда она выдержала их график, когда они остались довольны этой станцией, я понял, что был прав в своих расчетах...

От администрации президента приходили, мы в лаборатории для них сделали специальную станцию, с конференцией через компьютер, с защитой. Отдельный разговор — ФАПСИ. Там мою станцию хорошо знают. Причем у них свое видение ее применения. С Госкомоборонпромом делаю большой проект. Им тоже станция очень понравилась, но для них нужно сделать некоторые эксклюзивные переделки.

Главным достижением первого года рыночной проверки новой станции г-н Колесников считает то, что у него появились средства для финансирования новых разработок. Он считает, что это свидетельствует о правильном выборе стратегии:

— Есть принципиальные вещи. Если ты хочешь развиваться — должен делать для богатых и не можешь делать для бедных. Ты должен бедным предпочесть богатых, потому что на рынок надо заходить сверху. Понимаете, если я сделаю станцию для богатых, то потом, через производство, через экономию, я смогу спускаться ниже по рынку, расширяя свой объем продаж. Но спускаться я должен *сверху, с самого качественного изделия*, подтягивая всех остальных туда, наверх. Всех покупателей, в том числе и небогатых, я тяну купить завтрашний день, а не прошлое. Только такой подход позволяет развиваться. Когда делаешь для бедных, вынужден делать все дешевле и дешевле и все больше и больше прибыли отдавать в продажу. Это замкнутый круг: сделал дешево, сделай еще дешевле — для еще более бедных.

А тут я сделал продукт, который берут те, кто может себе позволить это, невзирая на цену: «Я хочу купить станцию не потому, что она столько стоит, — я просто хочу ее купить». Запасы рентабельности существенны. Только такой подход меня устраивает: покупая мою элитную продукцию, богатые кредитуют мои новые разработки.

### **О скромном обаянии мелкого бизнеса**

Как нам сообщили дилеры «МиниКОМа», на его станции устойчиво сохраняется очередь — и «рассасывать» ее любой ценой Колесников вовсе не намерен:

— Я не хочу делать больше 50 станций в месяц. Рынок позволяет, но я сам не хочу.

Сейчас я живу по законам мелкосерийного производства, где качество продукции определяется качеством людей, их зарплатой, качеством кооперации. На таких производствах человек играет существенную роль. И управление работником тоже. У большого производства — другие законы. *Большое производство неминуемо ведет к конвейеру, при котором идет другая технология, наступают другие отношения, главными становятся основные фонды, а не люди.* Нигде не написано, что каждая фирма должна следовать к конвейеру, пока у ее основателя хватит менеджерских способностей. Я к такому производству не готов и не хочу быть готовым, это не мое дело.

Понимаете, я человек, который на свои деньги хочет заниматься тем, что мне нравится. Мне нравится заниматься разработкой телефонных станций. Я этим всю жизнь занимался, и мне это нравится. Мне нравится сидеть в лаборатории, мне нравится работать в кругу единомышленников, мне нравятся технические идеи. Но для того,

чтобы все это делать, нужны деньги. Понимаете? Я *вынужден* заниматься производством. Я *вынужден* реализовывать цикл «разработка — производство — продажа» для того, чтобы вернулась прибыль и я мог сделать новую разработку. Если я начну расширять производство, меня не будет «там», где я люблю сидеть, меня не будет в лаборатории. Я этого не хочу!

Я хочу хотя бы руководить этой разработкой. Ладно, уже не программы писать, но хотя бы руководить.

**«Эксперт»:** А если найти хорошего менеджера, который бы занимался всем остальным?

**А.К.:** У меня есть такой менеджер, который тянет основное производство. Большинство моих сотрудников — а их около 30 человек — это люди, которые понимают в производстве, которые им заражены так же, как я заражен разработкой, которым это нравится — заниматься производством, но до определенного предела. Дальше наступают другие законы, теряется личностный характер производства.

Есть прелесть маленького бизнеса, понимаете? Это когда ты сам участвуешь в деле, когда ты хорошо на него влияешь. Дальше так. Можно, конечно, зарабатывать больше, больше и больше, но влияние твоё на компанию будет становиться меньше, меньше и меньше. И ты становишься финансистом чистой воды, начинаешь мыслить только финансовыми категориями, покупаешь программу «Альт-Инвест» и оцениваешь там балансы — а мне это не нравится. Мне не нравится заниматься торговлей. У меня есть для этого партнеры-дилеры. Я могу позволить себе такое сегодня, при капитализме — заниматься тем, что мне нравится. Я для этого деньги зарабатываю.

Я апологет малого бизнеса, тем более что в области, которой я занимаюсь — в научно-технической области, — пока про большее говорить преждевременно. И сегодня в России можно таким способом двигать новые технологии самого высокого класса.

### **В бананово-лимонный Сингапур!**

Узнав, что расширять производство Андрей Колесников не собирается, мы заинтересовались, каковы же его стратегические планы, и услышали вот что:

— Сообщу вам нечто экстраординарное. Есть планы в нынешнем году производство перевести в Сингапур.

Дело выглядит так. Чем меньше загрузка наших предприятий, тем больше падает качество и тем выше цена. Накладные расходы все время садятся на себестоимость. Мои нынешние российские поставщики, используя долгосрочные связи, делают печатные платы стоимостью 2-2,5 дол. за квадратный дециметр. Это дешево: люди знают, что я буду делать завтра и послезавтра, то есть это для них плановая работа, — и только поэтому я добиваюсь таких цен. В Сингапуре плата (правда, другой технологии) стоит 1,3-1,4 дол., т.е. прямой выигрывш в доллар на каждом дециметре. О качестве я просто не говорю — там класс платы в два раза выше. Количество брака несоизмеримо: у нас при тестировании оказывается бракованной одна из 7-8 плат, там — одна из 200-300. Все это прямо связано с загрузкой предприятий: у них хорошая загрузка, и поэтому они имеют возможность повышать качество.

В Сингапуре правительство поставило программу привлечения телекоммуникационного капитала и вытеснения капитала компьютерного. Они уже наделались компьютеров — хватит, это все в Китай уходит. Там теперь ведут производство и Siemens, и вообще все западники. А чем я хуже?

Итак, в нынешнем году буду делать эти станции в Сингапуре.

**«Эксперт»:** Вы вступили уже в переговоры с ними?

**А.К.:** Да, конечно. Все уже на ходу. Они делают опытные образцы, стараются как могут, им это очень выгодно.

Сейчас в России выгодно что делать? В России по отношению к тому же самому Сингапуру существенно более сильные разработчики. Допустим, ISDN (цифровая

телекоммуникационная сеть с интегрированными услугами) — это для них фокус. Цифровой сигнальный процессор для них — фокус. Сделать операционную систему для них — фокус. У них инженерии такого качества, как у нас, нет.

Как сейчас устроены западные фирмы среднего звена? В Америке или Германии разрабатывается ноу-хау, все делают в Сингапуре — там дешево, продают на всех рынках. Причем продают за 10 дол. то, что в Сингапуре делают за доллар, — только потому, что у них нет инженерии, потому, что Запад не позволил им иметь собственную инженерию, а позволил им иметь только производство. Так это и идет: мозги — в Америке, в Европе, в Японии, а всю рутину (ведь производство это рутинная) скидывают в Юго-Восточную Азию.

И вот из-за того, что мы в свое время успели у себя развить инженерию, мы тоже не потеряли такой возможности. То, что делает инженер *Siemens*, запросто может делать наш инженер. А сингапурский не может. У них нет того образования. В нас родное государство в свое время сделало замечательные инвестиции, подготовив в наших вузах таких инженеров, каких в Сингапуре и Тайване нет и никогда не будет!

Поэтому наши мелкие и средние фирмы вполне могут этой цепочкой пользоваться, пока у нас еще образование не хуже уровня немецкого, американского, если не лучше. Это цепочка, которая позволяет свое ноу-хау обкатывать. Ведь что у меня хорошо? У меня свой гигантский внутренний рынок — и на кой мне еще что-то кроме России, больше никуда не хочу, не надо мне никакого другого! И если они убегут, я-то здесь сижу! Сейчас мы и сделали цепочку: разработка в России, производство в Сингапуре, продажа в России — такая, о какой западники только мечтают. Понимаете? Сидеть на пустом рынке, заниматься ноу-хау, то есть чистым продуктом, а рутину всю Юго-Восточная Азия делает. Сказка!

**«Эксперт»:** И что остается здесь, в России?

**А.К.:** У нас остается качество.

И работа с рекламациями: любая техника ломается, где бы она не была сделана. Все рано или поздно ломается. Но я смогу сосредоточиться, посажу инженера, который будет из каждой рекламации делать сверхценность — и думать, ну как же могло такое случиться, что идут рекламации, что там могло нарушиться? То есть и я могу сделать сверхценность — *службу качества*.

**«Эксперт»:** Это замечательно, но при тех объемах, которые вы сегодня сами себе задали, это все равно не выйдет за рамки мелкого бизнеса.

**А.К.:** Не выйдет. Ну и что? Это меня устраивает. Сегодня я так себя чувствую. Как я буду себя чувствовать завтра, не знаю. Но сегодня мне так нравится. Еще надо понять, что деньги зарабатываются не для того, чтобы...

...Мне больше нравится сидеть в лаборатории, чем ездить на Майорку. Ну так я устроен, понимаете, так я сделан. А если кому-то нравится на Майорке больше, чем в лаборатории, так каждый живет для себя в конце концов.

### **Нет большего удовольствий...**

В ближайших планах «МиниКОМа» — разработка станции по ультрановому стандарту *DECT*. Это будет новое поколение радиотелефонов — как объяснил нам, снизойдя к нашему техническому невежеству, Андрей Колесников — *цифровой* бесшнуровый телефон. В упрощенном виде замысел таков.

Есть два вида сетей: общественная — public—сеть (городской телефон, например) и ведомственная сеть (учрежденческие станции и т.д.). Так вот, существует сотовая связь — это из области public: для всех. У нее свои законы, свои проблемы и прочее. Но уже появились так называемые микросотовые системы. Это когда соты делаются для ведомственного или корпоративного применения. Там не такие большие размеры самих сот —

до километра. Стандартное изготовление таких систем началось всего два года назад. Вот такую систему и намерен сделать Андрей Колесников:

— Буду делать ведомственную микросотовую сеть. Siemens мне дает те элементы, которые у них только-только выходят из лаборатории, которые еще и названия-то не имеют. Я их пробовал, оценивал. У них есть куча лабораторий, которые представляют пользователей. Туда даются новые элементы: они еще неживые, они еще не на потоке, они вот только выдуманы, но ты должен определить: для моих применений это плохо, это хорошо, это плохо, это хорошо. Понимаете, да? Техобкатка. Вот и на моей лаборатории *Siemens* обкатывает такие новые элементы. О них еще не объявлено нигде, это все материалы с грифом секретности идут, но я уже получаю доступ к самой современной информации, я их уже пробую, и, получая эти самые-самые элементы, чувствую, куда ветер подует завтра, могу проследить новые тенденции, а для меня нет удовольствия, сравнимого с этим...

«Эксперт»: Андрей Николаевич, да вы счастливый человек!..

**А.К.:** Как вам сказать... **Я занимаюсь тем, что мне нравится. Я решил за свои деньги купить свое счастье. Раньше не мог этого сделать, а сейчас купил. И доволен на сто процентов.**

### **Пользователи о «МиниКОМе» и его продукции**

Замдиректора торгового дома «Спортимпэкс» Олег Евтушенко:

— Мы познакомились с продукцией г-на Колесникова на выставке «Связь-Экспоком-95». Их стенд произвел на нас большое впечатление, и сразу же созрело решение приобрести их новую станцию. Мы являемся структурным подразделением Национального фонда спорта, у нас в штате есть высококвалифицированные специалисты по телекоммуникационной технике, и они быстро оценили уровень применяемой «МиниКОМом» элементной базы, широкие функциональные возможности станции, ее высокую конкурентоспособность по отношению к западным аналогам — в том числе и по цене.

Позже мы смогли по достоинству оценить и уровень предоставляемого «МиниКОМом» сервиса. При установке станции у нас, как у клиента, возникли некоторые индивидуальные пожелания. Все они были в конечном итоге учтены продавцом. Ребята из «МиниКОМа» очень хорошо потрудились, доводя DX-64/128 до нужных нам кондиций. Хотелось бы отметить бизнес-обязательность и высокий уровень технического обслуживания, присущие нашим партнерам. Прямо скажу, те деньги, которые мы заплатили за эту продукцию, они оработали сполна, и теперь мы очень довольны: у этой версии масса самых разных возможностей, необходимых нам в повседневной деятельности.

Заместитель начальника Научно-технического центра Госкомоборонпрома Валерий Мерщиков:

— Станция, которую делает «МиниКОМ», рассматривалась нами наряду с другими возможными вариантами в качестве базовой станции для построения ведомственной сети. И надо сказать, по всем основным техническим параметрам она вполне удовлетворяет нашим требованиям. В процессе консультаций с проектировщиками станции мы высказали свои пожелания: что надо переработать, чтобы станция функционировала по каналам тональной частоты. Наши пожелания «МиниКОМ» сейчас выполняет, поэтому в будущем, при построении и расширении нашей сети, DX-64/128 вновь будет рассматриваться в качестве одного из основных вариантов базовой станции Госкомоборонпрома.

Вообще, с г-ном Колесниковым сотрудничать легко и приятно. Он быстро откликается на малейшие пожелания клиента и буквально на следующий день представляет эскизные варианты. Великолепно знает все мельчайшие технические вопросы. Словом, работать с таким партнером — одно удовольствие.

### Приложение 3. Менеджмент роста\*

---

\* *Источник: Эксперт. 1996. №21. С. 30-41.*

*Исследование опыта успешных российских промышленных предприятий,  
предпринятое  
консультационной фирмой «Альт» и журналом «Эксперт»*

*Илья Хаит,*

*Ирина Суворова,*

*Сергей Агеев*

Наше нежелание верить в то, что российская промышленность, согласно распространенному мнению, уже умерла, было так велико, что мы решили попытаться доказать обратное. Для этого мы, как помнят наши постоянные читатели, постоянно ищем — и находим — успешные промышленные предприятия, которые не просто выжили в борьбе за существование, но и вышли на путь развития и роста. И о таких предприятиях наш журнал не раз писал. В качестве следующего шага мы решили комплексно обследовать одновременно целый ряд предприятий, которые демонстрируют признаки хорошего самочувствия, и понять, как им это удалось и что отличает их от всех других, менее успешных.

#### **Несколько слов об этом исследовании**

Почему мы провели его во второй столице. Чтобы исследование было максимально корректным, за его рамками оставлены все предприятия, про которые можно сказать, что условия существования для них хотя бы чуть-чуть лучше, чем для других. Так, «за бортом» оказались компании инфраструктуры (связь, транспорт), сферы услуг (финансовых, торговых), предприятия сырьевых отраслей. Исследование изначально было ориентировано на промышленные предприятия обрабатывающих отраслей — самые пострадавшие в ходе реформ.

В этом плане петербургская промышленность вполне типична — здесь есть предприятия практически всех отраслей промышленности, причем около 70% из них в той или иной степени связаны с крайне неблагоприятным ныне военно-промышленным комплексом. Как проходило исследование. Как определить, успешно или неуспешно предприятие? По динамике объемов продаж? Но мы знаем, что это весьма лукавый показатель. Дело даже не в «черном нале» — на крупных предприятиях его объемы не так велики. А вдруг половина объемов продаж достигнута за счет бартера и полученное в обмен до сих пор лежит на складе? А если львиная доля продаж идет через дочернюю торговую структуру? А если предприятие до сих пор учитывает выручку по факту отгрузки и при неплохих показателях по продажам имеет гигантскую дебиторскую задолженность? Или, допустим, возьмем динамику чистой прибыли. Здесь те же проблемы. Ведь понятно, что любое мало-мальски прибыльное предприятие будет всеми правдами и неправдами эту прибыль прятать.

Поэтому мы пошли другим путем. Мы опросили людей, которые имеют представление о ситуации на предприятиях. Естественно, мы отдавали себе отчет, что в понятие «успешное предприятие» каждый, кто сколько-нибудь владеет информацией, вкладывает свой смысл. Поэтому мы просто задавали вопрос: «Какие промышленные предприятия города вы можете назвать успешными?» Критерии успешности с

респондентами не обсуждались. А респондентами нашими были ведущие петербургские консалтинговые фирмы, брокерские компании, работающие с ценными бумагами предприятий, банки «Санкт-Петербург», «Петровский», «Балтийский», петербургский Промстройбанк, Ассоциация промышленных предприятий Санкт-Петербурга, Комитет экономики и финансов и Комитет по управлению госимуществом мэрии. Фонд имущества, сотрудники средств массовой информации. В совокупности представители 35 организаций назвали 89 успешных предприятий. С директорами 13 предприятий из числа наиболее часто упоминавшихся были организованы интервью, в ходе которых мы постарались получить ответы на интересовавшие нас вопросы.

*«Директора обычно, хоть матерно, но говорят правду».*

*Александр Горыня, президент АО «Русские самоцветы»*

### **Адаптация и менеджмент роста**

**Адаптация.** Именно с этого начинали директора успешных предприятий, и вот три момента, которые радикально отличают сегодняшнюю работу директора от прежней.

Во-первых, директору пришлось понять место своего предприятия в новой системе хозяйственных отношений, открытой как для конкуренции со стороны бывших директоров-товарищей, так и для проникновения технологий, капитала и товаров извне. Раньше все директора ощущали себя членами некоей организации (страны), органы управления которой (ЦК КПСС, Совмин, обком) устанавливали задачи для каждого директора путем написания документов типа «Основных направлений развития народного хозяйства», «Генеральной схемы развития отрасли» или «Схемы развития N-ского завода». Сейчас директора оказались в ситуации, когда они сами должны формулировать цели организации для себя и для других людей, за них этого никто не сделает.

Во-вторых, появились свобода и осознание того факта, что возможность выбора всегда совмещена с необходимостью делать этот выбор в условиях очень высокой неопределенности. Чего-чего, а вот неопределенности раньше не было.

В-третьих, раньше директора вообще не принимали стратегических решений. Строго говоря, от них мало чего зависело — разориться, то есть перестать существовать, предприятия не могли. Теперь все решения относительно своей организации должен принимать сам директор — и нести за них ответственность.

Итак, необходимость научиться самостоятельно формулировать цели, принимать решения и нести за них ответственность — вот три основные причины «ломки» директорского корпуса. Одни смогли это сделать, и их предприятия выжили, другие — нет.

**Рост.** Выжили — и что дальше? Здесь есть альтернатива. Может последовать длительная стагнация. Закрепившись на каком-то уровне загрузки мощностей, численности персонала, заработной платы, в принципе можно существовать довольно долго.

А есть предприятия, которые ведут себя совершенно по-другому. Их руководители хотят чего-то добиться, они установили для себя новые ориентиры, они видят свою организацию в будущем совсем не такой, как сейчас. Адаптацию они проходили, чтобы не просто выжить, но и создать те новые качества своей компании, которые позволят ей существовать долго и устойчиво, стимулируя менеджеров ставить перед собой новые амбициозные цели и действовать так, чтобы эти цели были достигнуты. Поэтому наш прогноз — если все будет нормально, нас ждет еще один передел собственности. Рано или поздно стагнирующие предприятия неизбежно будут поглощены теми, кто сегодня

входит в фазу качественного развития, — компаниями, где есть то, что мы назвали *менеджментом роста*.

Однако вернемся к процессу адаптации. Проанализировав интервью, мы выделили пять фаз адаптации, которые расположили в примерной (на самом деле, конечно, многие вещи делались одновременно) последовательности того, как это происходило в жизни. Вот они:

*наведение порядка;*

*«а что, собственно, мы продаем?»;*

*создание каналов сбыта;*

*модернизация управления;*

*создание системы мотивации людей.*

Дальше мы постараемся настолько подробно, насколько это позволяет журнальная площадь, описать действия успешных управленцев на этих фазах и выделить то общее, что позволило отнести их к группе «менеджеров роста».

### **Порядок бьет класс**

Абсолютно все руководители успешных предприятий начали с наведения порядка. При этом под порядком в первую очередь понимаются трудовая дисциплина и порядок в управлении финансами.

*Трудовая дисциплина.* **Валерий Федоренко** пришел в «Хлебный дом» в самом конце 80-х. Когда, став директором завода, он проводил свою первую оперативку, то был поражен тем, что по окончании рабочего дня все ушли, бросив аварийную печь. «Я собрал людей: «Что такое?» А они: «Не нравится — мы уволимся». Федоренко сказал: «Увольняйтесь». За первые полгода на заводе провели кадровую революцию, и, когда разразился кризис промышленности, у «Хлебного дома» появилась возможность набирать суперкадры.

Нормальная дисциплина — это не только выгнать пьяниц и тунеядцев. Еще одна проблема — вранье. Врали всегда и во всем, отучить от этого очень трудно, а работать, не будучи уверенным, что тебе не врут, — чрезвычайно сложно.

Причину вранья на производстве директор Завода турбинных лопаток (ЗТЛ) **Валерий Чернышев** объясняет так: «У нас в России врут по двум причинам. Первая — наше патологическое советское извращение: главное — «залечить» начальника. А вторая — врут от чистого сердца. От внутреннего, неосознанного желания приукрасить действительность». Избавлением от вранья, прежде всего на уровне среднего звена управления, директор ЗТЛ занимался, по его словам, «летучим образом», делая так, чтобы каждый знал: его могут проверить, а в случае обнаружения вранья будут карать беспощадно.

Для того чтобы от всего этого избавиться, нужны были не только строгости и увольнения. Необходимо было изменить культуру производственных отношений, и поэтому в первую очередь «успешные» попытались изменить отношение людей к своему предприятию путем наведения порядка в самом прямом смысле слова. Они стали просто приводить в порядок *внешний вид предприятий*. Но в отличие от тех директоров, которые занимались исключительно собственными кабинетами, успешные менеджеры начали приводить в порядок весь завод.

**Александр Горыня**, директор «Русских самоцветов»: «Начали, самое смешное, с туалетов, тогда это был чуть ли не революционный шаг. Закупили все импортное и отделали туалеты по всему заводу. В последнюю очередь — в заводоуправлении. И люди начали привыкать, постепенно, хотя сначала били и отвинчивали блестящие части.

Потом привыкли к туалетной бумаге, перестали ее воровать — и это называется порядок, культура».

Совершеннейший беспорядок был и в *управлении финансами и бухгалтерском учете*. Точнее, порядок был, но приспособленный к другим условиям. В советское время бухгалтер был как бы наместником государства при директоре, в некоторых вопросах даже не подчиняясь последнему. Естественно, что в новых условиях директоров не могло это устроить.

Второй момент — полнейшая неразбериха в финансах, возникшая после того, как торговлю либерализовали, а централизованный сбыт и снабжение прекратились. Никакого учета заключенных сделок не велось. Изменение форм оплаты привело к тому, что недобросовестный покупатель, которому по старой привычке без каких-либо гарантий оплаты отгружали продукцию, получил возможность ее не оплачивать вовсе. В итоге нормальную систему учета пришлось создавать на ходу.

На «Красном выборжце», словно предчувствуя будущие проблемы, с первой же после либерализации внешнеэкономической деятельности сделки по продаже металла за границу закупили несколько сотен компьютеров. Сейчас все поставлено на компьютер — начиная с прихода сырья на завод и кончая выходом готовой продукции с завода. Впрочем, автоматизация учета давно стала общим местом на успешных предприятиях.

Третий момент — отсутствие финансовой субординации. Когда деньги не считали, на каждом предприятии, особенно крупном, право финансовой подписи имели несколько человек. Это надо было ломать, поэтому успешные директора лично стали контролировать практически каждый платеж. На «Первомайской заре» до сих пор все расходы идут через директора **Галину Синцову**: «Ни одного рубля не тратится без моего ведома. Я просто как пугало, которое все боятся. Это, может быть, плохо и несовременно, но когда дефицит денег — по-другому невозможно».

Четвертое — это пропавший оборотный капитал, найти который успешным предприятиям удалось очень просто. За счет чего? За счет того, что стали деньги не проедать, а копить, это раз. Начали следить за своими запасами — два. Разбираться с дебиторами — три. Перестали работать на склад без авансов — четыре. Стали экономить на всем — пять.

*Порядок.* — это самая первая фаза, но уже на этой первой фазе стало проявляться отличие «успешных». Они окончательно решали проблемы. Например, не в момент отсутствия денег вспоминали про дебиторов и, «пропихнув» платежи, забывали, — а сделали так, чтобы ситуации с неплатежами не было вообще.

## **Что продавать**

Вдруг очень неожиданно стало ясно: просто так деньги уже не платят, их надо зарабатывать, что-то продавать. Понимание этого факта — одно из самых серьезных проявлений «ломки», сознания директоров, об этом говорили все без исключения. Оказалось, что главное теперь — не произвести, а продать. Для директоров, в большинстве своем технарей, это было очень тяжело, особенно если учесть культивировавшееся годами отношение к «торгашам».

Однако свобода появилась не только у потребителя, но и у промышленников — свобода производить то, что они считают нужным. Поэтому начался мучительный процесс самоидентификации директоров как производителей чего-то полезного. Кто мой покупатель, что я ему продаю, на каких рынках я работаю — вот те вопросы, на которые требовались незамедлительные ответы.

Для начала стали *сравнивать то, что уже производилось, с тем, что продавали другие*. Первыми к этому пришли производители потребительских товаров, раньше других столкнувшиеся с сильнейшим давлением импорта. Дабы понять, что нужно менять в структуре своего выпуска, пришлось срочно увеличивать поверхность соприкосновения с рынком, попытаться его прощупать и оценить. Поэтому образовали



конъюнктурные группы, маркетинговые отделы, заказывали исследования рынка, сами ходили по магазинам, подключались к сетям информации, создавали базы данных, ездили по миру, открывали фирменные магазины, участвовали в ярмарках и выставках.

На ЛОМО, например, поняли, что по сравнению с импортными аналогами, появившимися на российском рынке, их продукция проигрывает. Оценив, что прорваться на рынок можно только с продукцией высоких технологий — лазерными приборами, приборами ночного видения, стали ликвидировать производства, где никаких шансов не было. «Мы выкинули все, что связано с фото. Потому что все фото переместилось в Японию и Азию. Просто нет смысла конкурировать там, где не надо конкурировать. Мы просто оценили, где мы должны прорваться», — рассказывает директор объединения **Илья Клебанов**.

Как показали результаты сравнений, менять потребовалось прежде всего качество. И за него боролись всеми силами. Прежде всего постарались задействовать человеческий фактор качества. Были мобилизованы все способы — выгоняли тех, кто некачественно работает, разъясняли, контролировали, наказывали. Параллельно начали внедрять западные технологии и ноу-хау, покупать импортное оборудование, использовать западные проекты, комплектующие, сырье.

«Балтийский завод» строил гражданские коммерческие суда: по одним правилам для внутренних потребителей и по другим правилам — для внешних. Когда экономика стала открытой, всем, в том числе и отечественным пароходствам, потребовались высококачественные корабли, имеющие высокую залоговую стоимость, для получения в дальнейшем кредита под развитие и восполнение флота. И пароходства перестали покупать то, что завод делал для внутреннего рынка. Пришлось отказаться от строительства судов, спроектированных российскими КБ, ведь основа качества — в проекте. Сейчас балтийцы строят уже вторую серию кораблей по принципу: западный проект, свои рабочая документация и изготовление. Получается нормально, без дисконта продаваемый корабль.

*Следующий шаг — четкое позиционирование своих продуктов, марки, стиля.* Начали задумываться: «А кто мой потребитель?» Стали создавать обобщенные портреты покупателя, «рисовать» их образ.

На «Первомайской заре» теперь точно знают, для кого они шьют свою продукцию. «Нашу покупательницу, — рассказала Галина Синцова, — мы рисуем на деловых играх. Как она отдыхает, какая одежда ей нужна. Где она ее покупает, с кем и где общается. Как она в театр ходит, в какие театры. Мы нарисовали эту женщину себе мысленно. И после этого смотрим, какую одежду шить. Молодежь, например, — это не наш покупатель, потому что мы не знаем молодежную моду».

«Мы перестали работать на среднего потребителя, стали работать на заказчика, человека, который реально существует» — вот что стало отличительной чертой успешных предприятий.

Постепенно на предприятиях пришли к пониманию того, что товар должен быть узнаваем: ведь можно получить покупателя на долгие годы, если удастся «привязать» его к своей продукции. А для этого нужно раскручивать торговую марку. Поэтому «успешные» стали заботиться об отличительных характеристиках своего товара — например, у «Хлебного дома» — это была форма буханки хлеба.

«Русские самоцветы» во главу угла своей конкурентной стратегии поставили сохранение петербургского стиля. «Если посмотреть на москвичей», не в обиду им будет сказано, там идет большой объем денег, соответственно, это вычурный московский стиль, камень покрупнее, золота побольше», — говорит Александр Горыня. «Самоцветы», можно сказать, мучились на мелких камнях, но зато сохранили свой стиль, а вместе с ним не потеряли средних потребителей, которых все же намного больше, нежели тех, кто в состоянии покупать массивные украшения.

Весьма поучительна история, которую рассказали нам на судостроительной фирме «Алмаз». Когда появились «новые русские», там стали делать по их заказам яхты. И даже

продали несколько штук за сумасшедшие по тем временам деньги. А вот попытка выйти с яхтами на внешний рынок не удалась. «У потребителя же какая-то марка сидит в голове. А мы предлагаем яхту, которую никто не знает», — говорит директор «Алмаза» **Анатолий Королев**. Поэтому сейчас основные маркетинговые усилия фирмы сосредоточены на том, чтобы их знали и ценили как производителей быстроходных катеров любого класса и назначения. Во многом это получается: «Сейчас нас везде знают, и если надо что-нибудь скоростное и покрепче (но, правда, подороже), то едут к нам и заказывают у нас». Это и понятно: ведь «Алмаз»-известное оборонное предприятие, преуспевшее в изготовлении быстроходных ракетных катеров для армии.

Надо сказать, что «успешные» ведут себя очень гибко. И если это необходимо, не стесняются выходить на рынок под торговыми марками своих партнеров. Так, например, поступают на ЗТЛ, продавая один из специальных видов проката в Западной Европе под маркой шведской фирмы — известного производителя проката черных металлов.

Вроде бы ничего особенного. Но вот что качественно отличает «успешных» от всех других:

*они не защищаются от конкурентов, а учатся у них и стремятся бороться с ними за потребителя;*

*главным инструментом борьбы за потребителя они избрали качество;*

*они активно раскручивают свою торговую марку.*

### **Как продавать**

Для советских предприятий вопрос «как продавать?» никогда не стоял. И когда в момент разрушилась система «снабжения» и «сбытов», отечественные предприятия оказались абсолютно беспомощны. В этой ситуации большинство из них пыталось продержаться на старых связях, пассивно ожидая поступления заказов от традиционных клиентов; к появлению коммерческих структур, предлагавших свои услуги, они относились весьма настороженно. «Успешных» же принципиально отличало то, что они стали формировать активную систему сбыта своей продукции.

**Формирование системы сбыта.** Первая группа обследованных нами предприятий — производители потребительских товаров — раньше практически никогда не выходила на конечного покупателя напрямую. Она все время работала через систему «торгов», которые распределяли продукцию по магазинам. После распада «торгов» между торговлей и производителями возникла дыра. Да еще торговля стала вести себя «плохо» — магазинам было интереснее продавать импортные товары, наш товар они соглашались брать только на реализацию, проводить согласованную ценовую политику было невозможно.

Товар качественный и нравится конечному покупателю? Этого мало, надо еще удовлетворять и требованиям торговли. Такая ситуация стала откровением для производителей. А торговле нужны скидки, своевременная поставка товара, работа по выходным, ассортимент, малые партии, быстрая смена номенклатуры. «Успешные» перестали капризничать, торговлю зауважали и стали слушаться.

На пивоваренном заводе «Балтика» поначалу столкнулись с тем, что их продукцию не хотели брать оптовые покупатели — завод находился далеко от центра, на окраине. Что делать? В выходные дни никто из конкурентов не работает — и «Балтика» стала работать по субботам и воскресеньям, да еще и до десяти вечера.

Здесь есть интересный момент. Строго говоря, предприятия оказались перед выбором: или постараться наладить взаимоотношения с торговлей, научиться удовлетворять ее требованиям, сконцентрировав свои усилия и ресурсы на раскрутке торговой марки, или создавать собственную сеть розничной торговли. Большинство наших собеседников пошло по первому пути, решив для себя, что они не являются профессионалами в торговле. При этом «успешные» открывают и свои фирменные магазины, однако скорее как полигон для оценки восприятия покупателями новых товаров, отработки ценовой и ассортиментной политики; в какой-то мере появление

собственных магазинов способствует и укреплению престижа торговой марки.

Мы не будем здесь обсуждать, надо или не надо было создавать собственную розничную сеть. Важно другое: «успешные» начали и продолжают борьбу за торговлю, и делают это достаточно эффективно.

Предприятия, которые производят продукцию промышленного назначения, оказались в несколько иной ситуации. Они тоже поставляли продукцию по разнарядке, но при этом, как правило, все же знали своего конечного потребителя. Поэтому первое, что они сделали, — постарались не потерять своих традиционных клиентов, действуя по правилу «старый клиент — лучший клиент». Для этого было необходимо укрепить связи с ними, предложив новые, точнее, хорошо забытые старые услуги — сервисное обслуживание, замены, ремонты. Работа со старыми клиентами стала сферой особого внимания, если кто-то «влезал» в эту вотчину со стороны, это было почти трагедией, по крайней мере, поводом для серьезных разборок со своими сбытовиками. Валерий Чернышев, например, так поставил задачу службе продаж ЗТЛ: «Те турбостроители, которые работали с нашими лопатками, не должны покупать лопатки ни у кого, кроме как у нас. Это наше кредо. Если они покупают лопатки у других — директор по продажам, образно говоря, должен быть повешен на воротах завода».

Далее «успешные» попытались определить, кто еще может быть их потенциальным потребителем. Ориентировались они — и это был революционный шаг — прежде всего на то, платежеспособен этот потенциальный клиент или нет, независимо от того, в какой области он работает.

Так поступили, например, на Заводе систем программного управления (завод СПУ). Станкостроительные предприятия, для которых только что построенный, с иглолочки, завод должен был производить устройства ЧПУ, практически остановились. В совершенно безвыходной ситуации директор завода **Владимир Стряпин** поехал на Череповецкий металлургический комбинат: «В тот момент металл был дефицитом, за ним очередь стояла, а у станкостроителей очереди не было». Поехал — и получил в итоге подряд на участие в проекте автоматизации прокатного стана, который осуществлял знаменитый «Сименс». Процесс освоения абсолютно незнакомого вида деятельности был мучительным. «Я даже не знал, чем отличается холоднокатаный металл от горячекатаного», — вспоминает Стряпин. Зато сразу после окончания этой работы завод СПУ получил следующий заказ от Череповца. Потом от других металлургических предприятий. Появился рынок.

Институт технологии судостроения (ЦНИИТС) теперь тоже разрабатывает оборудование не только для судостроителей, но и для деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности. Завод «Звезда», раньше работавший только на военно-морской флот, теперь работает на железнодорожников и газовиков.

Поиск платежеспособных клиентов привел к тому, что «успешные» осознали необходимость выхода на внешний рынок. Здесь работают потихонечку, по чуть-чуть, не торопясь, понимая, что внедрение на внешние рынки — дело сложное. Например, ориентируются на рынки Юго-Восточной Азии — там меньше конкуренция (ЦНИИТС). Берутся за очень небольшие, иногда даже невыгодные заказы, просто чтобы показать: мы можем работать так, как нужно привередливому западному покупателю. Пытаются внедриться в крупные контракты западных компаний в России (ЗТЛ, завод СПУ).

На ЛОМО, по признанию Ильи Клебанова, еще в 1992 году почувствовали, что емкость российского рынка для их продукции очень мала. И поняли, что только выход на зарубежные рынки позволит сохранить предприятие. Сейчас эту задачу решают двумя путями. На рынки Азии, Латинской Америки, арабских стран продвигают готовые изделия, в частности медицинскую технику. ЛОМО участвует практически во всех выставках по медицинской тематике, проводимых в этих регионах, дает прямую рекламу своей продукции в специализированных журналах. На Запад ЛОМО продает микроскопы, но главным образом продвигает свои технологические возможности, например, изготавливая по заказам ведущих фирм мира детали для оптических приборов. Надо

отметить, что для привлечения потенциальных клиентов ЛОМО очень активно использует возможности имиджевой рекламы и public relations, и сейчас это предприятие за рубежом знают значительно лучше, чем раньше. Даже из сотрудничества с известнейшей консалтинговой компанией «Маккинзи» здесь сумели извлечь пользу в этом отношении — ЛОМО было одним из первых клиентов этой фирмы в России, и об этом очень много писали в западной прессе.

«Успешные» много работают с посредниками. Особенно это важно при попытке выхода на западный рынок, когда не обойтись без посредничества специализированных фирм, знающих условия работы на этом рынке. Поэтому в некоторых случаях на внешний рынок выходят под их маркой.

Здесь же надо обязательно сказать о *формировании служб сбыта*. На заводе СНУ нам рассказали, как в самом начале провели такой эксперимент. «Засланные казачки» (то есть работники завода, но инкогнито) по просьбе директора попробовали купить через службу сбыта что-то из продукции своего предприятия. К ужасу Владимира Стряпина оказалось, что купить невозможно: «Существует два типа работников. Первый — это «продавцы с улицы». Вроде тех, кто продает «Гербалайф». Они азартные, цепкие. Второй тип — это те, кто относится ко всему формально, просто сидит и ждет клиента. Первой категории у нас практически не было».

«Успешные» постарались заполнить сбытовые службы новыми людьми. Поскольку людей подготовленных нет, ищут кадры из технического персонала (важно, чтобы понимал производственный процесс). Стараются создать таким службам максимально благоприятные условия (техника, деньги на учебу, машины, большая зарплата). Понимая, что от этой службы зависит все, на успешных предприятиях сознательно повышают ее статус. Говорит директор «Первомайской зари»: «Для нас главный, основной человек — это продавец. Ведь заказ на пошив мы можем разместить на другой фабрике, в другом городе, в Китае, в Корее. Мы хорошо умеем шить, но тем не менее главный — этот тот, кто продает».

**Ценообразование.** Основная проблема здесь заключалась в том, что складывавшийся годами механизм — цена равняется затраты плюс плановая рентабельность — вьелся настолько глубоко, что выкорчевывать его приходилось порою вместе с носителями. «У меня тоже были экономисты, которых я истребил, — рассказывает Валерий Чернышев (ЗТЛ). — Они приходят и говорят, что килограмм шаблона (это у них такая была расчетная единица цены лопатки) должен стоить как бриллиант. Я говорю, что не может быть, а они кивают на затраты... Но продукция должна стоить столько, сколько она должна стоить». Поэтому на успешных предприятиях последнее слово в установлении цены теперь за сбытовиками.

Вообще, быстро поняв, что цена является мощнейшим инструментом, к ценообразованию стали относиться очень внимательно. Многие, например, стали работать с минимальной рентабельностью, иногда даже шли на убытки, если это было необходимо для сохранения старых рынков или завоевания новых.

Когда мы говорим о ценообразовании, нельзя забывать и о процессе выравнивания внутренних и мировых цен. Даже там, где это еще не очень актуально, например, в хлебной промышленности, понимают, что это процесс неизбежный. Характерно, что «успешные» в этой ситуации основное свое время тратят не на лоббирование выгодной им политики ввозных пошлин, хотя, безусловно, уделяют этому определенное внимание. Ставка делается на то, что пока есть возможность производить дешевле только потому, что какие-то из используемых ресурсов сейчас еще недорого, — и пытаются все заработанные деньги пустить на развитие производства, покупку менее материалоемкого и трудоемкого оборудования и технологий.

Опять вроде бы ничего особенного. Но ведь есть у «успешных» ряд очень важных отличий. Они:

*перестали капризничать, возлюбили торговлю;  
не делят рынки на свои и чужие, легко принимают решение о выходе на другие  
рынки, ищут их и борются за них;  
выбрав конкретный сегмент рынка, определив свою нишу, не хотят туда никого  
пускать, хотят завоевать ее целиком;  
понимают значение службы сбыта, специально подбирают туда людей и создают  
им, несмотря ни на что, «тепличные» условия;  
решительно изменили идеологию ценообразования, сумев уйти от затратного  
механизма.*

### **Как управлять**

**Модернизацию управления начали с подбора новой команды управляющих.** Главный лозунг: «Каждой задаче — имя, отчество и фамилию». И людей в команду подбирали с таким расчетом, чтобы не надо было объяснять, что конкретно делать, а можно было ставить задачи по-крупному. Понимая, что умения работать в новых условиях нет ни у кого, директора не боялись менять людей до тех пор, пока не находили подходящего. При этом, однако, «успешные» стараются дать членам своей команды возможность обучаться.

Своих ближайших помощников не контролируют по мелочам. Установка такова: «Каждый на своем участке должен разбираться лучше, чем я, иначе зачем он нужен». Сами же благодаря этому могут сосредоточиваться на самых важных вопросах.

Постарались сократить круг руководителей, участвующих в выработке стратегических решений, выделив то, что принято называть правлением. Например, на «Балтике» раньше в зале заседаний собиралось человек 60-65, которые обсуждали все вопросы начиная от стратегических и кончая тем, куда забить гвоздь. Сейчас в правлении остались четыре директора по направлениям плюс генеральный директор. В таком составе правление собирается раз в неделю, а дальше каждый организует свою работу так, как считает нужным. Это, собственно говоря, и есть команда, с которой решаются основные вопросы.

**В управлении стали активно использовать финансовое планирование.** Сейчас абсолютно на всех изученных нами предприятиях составляются и контролируются бюджеты. Сначала финансовый план использовали для того, чтобы «оцифровать» будущее, или, как выразилась Галина Синцова, «знать, когда мы умрем». В дальнейшем «успешные» превратили бюджеты в основной инструмент согласования интересов различных служб. Способ — многократное уточнение бюджета с тем, чтобы увязать с предполагаемыми поступлениями денег запросы различных служб. После этого стали использовать финансовый план для делегирования полномочий и распределения ответственностей (по удачному определению Валерия Чернышева, «финансовый план — это квинтэссенция всех ответственностей»).

Многие полномочия «успешные» делегировали на низшие уровни управления. **Однако никто из опрошенных не пошел по пути «холдингизации».** Центробежные тенденции в холдинге обязательно появятся, и надо будет тратить силы на то, чтобы их преодолеть. Понять, эффективно или нет то или иное подразделение, можно и не давая ему самостоятельность, лишь наладив нормальный учет. Руководители подразделений должны заботиться о том, что им поручено, например, повышать качество продукции, заниматься технологиями и оборудованием. Если их пустить в абсолютно свободное плавание, добиться этого будет очень трудно.

Поэтому политика в отношении подразделений — максимум самостоятельности при жестком контроле. В каком-то смысле на успешных предприятиях занимаются имитацией предпринимательства, напрямую не занимаясь управлением

подразделениями без крайней необходимости и всячески подчеркивая их самостоятельность.

Например, ЛОМО сейчас разделено на комплексы, в каждом из которых есть собственный маркетинг, производство, снабжение. Из центрального конструкторского бюро были выделены разработчики конечных продуктов, которых тоже отдали в комплексы. В каждом из комплексов созданы собственные финансово-экономические службы. Существует внутренний «банк» — центр, через который осуществляются расчеты между комплексами, а также расчеты комплексов с централизованными службами и управлением. Примерно по такой же схеме работает «Алмаз».

На ЛОМО, для того чтобы жестко контролировать деятельность подразделений, одновременно культивируя самостоятельность, введена система бюджетов, которые комплексы должны ежемесячно защищать на правлении. Тех, кто с такими обязательствами не справляется, «санируют», а неэффективные или бесперспективные направления безжалостно закрывают, увольняя людей.

Помимо чисто финансовых рычагов контроля за подразделениями есть и другие. Скажем, стратегический маркетинг, который оставлен на высшем уровне управления. В ЦНИ-ИТС, например, вся тематика, финансируемая из госбюджета, а это примерно 30% от объема работ, идет через дирекцию института. Аналогичная ситуация и на ЛОМО, где, как сказал Илья Клебанов, «по-настоящему маркетингом занимаются генеральный директор и три его заместителя». Руководство контролирует все экспортные заказы, в частности поставку спецтехники на экспорт через «Росвооружение». Кстати говоря, и служба качества на ЛОМО централизована, в комплексы ее не отдали.

*Вот что отличает управление на успешных предприятиях: руководители верхнего звена формируют из тех, кто может самостоятельно работать «от задачи»; создают поле для самостоятельности подразделений и их руководителей, но «отпуская» их до определенного предела, сохраняя реальные рычаги централизованного управления; используют механизмы планирования для установления ориентиров, согласования действий и контроля.*

## **Как работать с людьми**

Раньше от директоров нередко можно было услышать, что люди работают плохо, потому что не боятся быть уволенными. Сейчас ситуация изменилась — появилась безработица. Но оказалось, что страх не порождает инициативу.

Отличие «успешных» состоит в том, что они поняли: мотивации, построенной на негативе, недостаточно, необходимо создавать конструктивную атмосферу внутри коллектива. «Конечно, подпор действует, — говорил нам директор завода «Балтика» **Таймураз Боллоев**, имея в виду очередь из желающих работать на заводе, — но когда атмосфера внутри коллектива имеет положительный знак, то это само располагает к делам. Мы создали такую обстановку, когда у нас плохие люди просто не держатся, уходят».

Все, что делают «успешные» в этом направлении, построено на уверенности в том, что, как выразился директор Фабрики одежды Санкт-Петербурга (ФОСП) **Владимир Михеев**, «очень многие люди способны понять, если им объяснить». «Объясняю», «разъясняю», «добиваюсь, чтобы понимали» — вот так успешные директора меняют привычку работать по-старому.

Для того чтобы объяснить, например, почему нужно работать больше, а заработная плата задерживается, директор должен к чему-то призывать.

«Успешные» главной темой «объяснений» сделали описание перспективы предприятия как стабильно работавшей системы, принадлежностью к которой сможет

гордиться каждый работник. А дальше — что для этого нужно от каждого работника.

Валерий Чернышев (ЗТЛ) уже сформировал образ завода, который помогает ему разговаривать с людьми и создавать ту самую внутреннюю систему мотивации: «Это завод, который внутренне и внешне должен представлять собой евростандарт. То есть я смогу сказать: «Да, я могу сделать лопатки для «Дженерал Электрик!»».

На «Русских самоцветах» генеральный директор и все директора по направлениям регулярно ходят в цехи. Там построена целая система информирования людей о состоянии дел на фабрике и ее перспективах, о том, что делается и что предстоит сделать. Ежемесячно проводятся совещания, где присутствуют все руководители среднего звена; генеральному директору можно задавать любые вопросы. Есть радиоузел, по которому тоже регулярно выступает руководство предприятия. То есть информация доводится практически до каждого, кто хочет что-то знать.

Такая работа с людьми дает свои результаты. Например, на ФОСП, где вопросам информирования людей тоже уделяют очень много внимания, отметили, что если раньше при встрече с руководством рабочие на линии спрашивали о том, когда повысят зарплату, то сейчас — все ли хорошо с заказами и достаточно ли у фабрики работы. На «Первомайской заре» при не очень большой пока зарплате удается удерживать основной костяк квалифицированных работников. Потому что, по мнению директора Галины Синцовой, там всегда работали с людьми откровенно и никогда не обманывали: «Я говорила, что будет трудно, будет низкая зарплата, часть зарплаты не будет выплачиваться. Это так было, но потом то, что обещали, всегда делали».

Естественно, в работе с людьми используются не только «объяснения». Порой, когда руководители предприятий понимали, что не имеют возможности обеспечить всех работой и достойной заработной платой, они шли на сокращения. Но при этом — и здесь отличие «успешных» — они не пускали дело на самотек, не дожидались, пока люди уйдут сами, недовольные низкой зарплатой или ее отсутствием. **Потому что понимают: первыми уходят лучшие, люди, которые могут, хотят и умеют. «Насильственный способ, конечно, неприятен, он очень труден, но он гораздо более конструктивен. По крайней мере, он оставляет больше приличных людей», — считает Валерий Чернышев, который, приняв ЗТЛ в критической ситуации, был вынужден уволить почти половину его работников.**

Предъявляя очень высокие требования к персоналу, стремятся адекватно оплачивать работу. На «Балтике» уже несколько лет действует принцип постепенного повышения заработной платы — на 10-15%. Но параллельно с ростом зарплаты повышается спрос с работников — дисциплина, объем работ. В итоге на предприятие приходят работники более высокого уровня, а те, кто в таких условиях работать не может, — уходят. «Кадровые изменения не обязательно означают, что кого-то нужно выгонять, а кого-то приглашать. Нужно платить, и этот отбор произойдет сам собой», — говорит Таймураз Боллоев. Интересно, что благодаря такому подходу на заводе удалось закрепить довольно много демобилизованных офицеров в возрасте 40-50 лет. Их привычка к дисциплине, исполнительность, обязательность, честность оказались именно теми качествами, которые нужны заводу.

На успешных предприятиях стараются сделать так, чтобы командой, ответственной за будущее предприятия, чувствовало себя не только высшее руководство завода. На «Алмазе», например, придумали такую вещь, как «команда 500» — это пятьсот кадровых работников, элита предприятия, которая ни при каких обстоятельствах не будет сокращаться. У членов «команды» будет более высокая зарплата, дополнительные социальные льготы, своя форма спецовок и удостоверений-пропусков. А уже вокруг элиты будут набираться «наемные» работники — и простые рабочие, и инженеры, численность которых будет регулироваться в зависимости от загрузки предприятия. Тех из «наемных», кто будет этого заслуживать, со временем переведут в «команду».

***Итак, чтобы создать коллектив с высоким потенциалом развития,***

*способный решать все более сложные задачи, успешные директора выстраивают следующую систему работы с людьми:*

*увольняют ту часть людей, которую не могут в ближайшее время загрузить, и делают это так, чтобы не ушли лучшие;*

*выдерживают жесткость позиции: поощрение всех, кто способен развиваться, и увольнение всех, кто не может работать по-новому;*

*активно привлекают новых людей, отбирая суперкадры; стараются объяснять людям все свои шаги, увязывая их с будущим предприятия.*

### **Откуда что берется, или О роли личности в менеджменте**

Наверное, многим руководителям будет трудно согласиться с тем, что, когда плановая экономика начала стремительно разрушаться, все предприятия оказались в одинаково сложной ситуации. Нам могут сказать, что у тех предприятий, которые попали в список успешных, ситуация была особой. Например, хорошая конъюнктура, или обновленные в последние годы советской власти за государственные деньги основные фонды, или близость руководства к источникам государственных денег. Но это совсем не так.

Например, возьмем «Хлебный дом». Казалось бы, хлеб всегда покупали и будут покупать, но вот только после отмены дотаций потребление хлеба уменьшилось почти на 30%. И делает его пока «Хлебный дом» на печах, которые пережили блокаду.

Или, скажем, завод СПУ. Отличный завод, строили финны, напичкан новейшим оборудованием. Но когда завод построили, оказалось, что его продукция вообще никому не нужна. Потому что делать он должен был системы ЧПУ для советских станкостроительных заводов, которые, как известно, стоят. «Завод, которого не должно было быть», — говорит о своем предприятии его директор Владимир Стряпин. И он прав.

Удостроечной стенки «Балтийского завода» в 1992 г. стоял атомный ракетный крейсер «Петр Великий». Его строили по государственному заказу, на государственные, соответственно, деньги. Денег не стало.

Завод «Красный выборжец» всю жизнь, помимо прочего, производил монетную ленту. Ту самую, из которой чеканили копейки и рубли. Потом десятки рублей. Потом «полтинники» и «стольники». А потом в России перестали делать монеты.

Возьмем «Первомайскую зарю» или Фабрику одежды Санкт-Петербурга (бывшую им. Володарского). Очевидно, что, когда либерализовали импорт, предприятия легкой промышленности легче всего было бы закрыть.

У «Русских самоцветов» в 1991 г. 52% объемов составляли обручальные кольца. Потому что кольца эти, по словам Александра Горыни, «покупали связками и коробками» — в целях накопления. Теперь кольца покупают исключительно на свадьбы, да и тех стало намного меньше, чем раньше. Плюс совершенно абсурдный налог с прибыли от переоценки драгметаллов в запасах и незавершенке.

Знаменитый теперь на всю страну пивоваренный завод «Балтика» строили двенадцать лет. Оборудование, изготовленное в братской Чехословакии, все эти годы пролежало на стройплощадке. Директор «Балтики» Таймураз Боллоев начал с того, что менял ржавые трубы. А потом, чтобы получить кредит на покупку сырья (своих денег не было), ему пришлось заложить весь завод. И даже банк не верил, что получит деньги назад.

А еще есть завод «Звезда», который производил дизельные двигатели для боевых кораблей и подводных лодок, судостроительная фирма «Алмаз», которая делала быстроходные ракетные катера и десантные корабли на воздушной подушке, завод



турбинных лопаток, который делал лопатки для энергетических турбин, ЦНИИ технологии судостроения...

*Руководитель любого из названных предприятий, без сомнения, нашел бы миллион объективных причин, чтобы объяснить, почему они неуспешны. Но эти предприятия успешны. Почему?*

Вспомним начало 90-х, когда в стране мгновенно разрушилось старое и начало появляться нечто новое. В этой ситуации у каждого руководителя был выбор. И каждый этот выбор сделал.

Можно было пытаться не замечать, что происходит. Ждать стабильности — той, которая была прежде. Многие так поступают до сих пор. «Минимум 50% руководителей до сих пор не работают, а выжидают. Сейчас ждут выборов президента, потом объявят новое событие, которого будут ждать», — говорит Валерий Чернышев, директор ЗТЛ.

Те, с кем разговаривали мы, повели себя по-другому. «Сначала я везде выступала. Я искрилась, изнервничалась. Ни-че-го. Я ушла отовсюду и занялась фабрикой. Потому что поняла: никто не поможет. Если сам не выкрутишься, ничего не получится», — рассказывала директор «Первомайской зари» Галина Синцова. Да, в начале 90-х внешняя среда в одночасье стала агрессивной. Но, как ни крути, у каждого предприятия были внутренние возможности — и свобода. «Все зависит от меня» — в этом суть выбора, который сделали «успешные».

«Единственно, что мы точно знали, что все меняется, и меняется непредсказуемо. А мы хотим в этой ситуации выживать и по возможности максимально эффективно работать в тех условиях, которые созданы», — говорит директор ФОСП Владимир Михеев, и это стало стержнем их философии управления.

Видимо, и впрямь стране не нужно столько фабрик, которые, подобно ФОСП, шьют мужские пиджаки. Допустим, макроэкономический анализ показывает, что из каждых десяти таких фабрик должна остаться только одна. Но какая из десяти должна остаться? От чего это зависит?

***Проведенное исследование убедило нас в том, что на переломном этапе, когда старые советские предприятия фактически должны были родиться заново, абсолютно все зависело от «мягких» факторов. И прежде всего таким фактором была личность руководителя. Его готовность взять на себя ответственность за будущее организации, формулировать направление движения в условиях, когда все неопределенно, и, конечно, готовность меняться по ходу этого движения.***

### **А что такое успех?**

Успешна ли компания, которая увеличивает объемы продаж, но при этом не вкладывает ни рубля в совершенствование технологии или разработку новых товаров? Успешен ли банк, купивший волею судеб пакет акций крупного предприятия, но не знающий толком, что нужно с этим предприятием делать, кроме как зарабатывать на контроле за его финансовыми потоками?

*Нам кажется, что говорить об успешности, опираясь только на финансовые показатели, имеет смысл, лишь рассматривая существенно больший, временной интервал, нежели тот промежуток времени, который прошел с момента начала реформ в России.*

Почти у всех обследованных нами предприятий на протяжении ряда последних лет наблюдается положительная динамика такого важного показателя, как объем продаж. Однако от других компаний, с которыми мы сталкивались, их отличает не только и даже не столько это.

Мы понимаем «успех», «рост» как синоним слова «развитие» и вкладываем в него прежде всего качественный смысл. Если у организации появляется знание своего

потребителя, или способность быстро переналадить производство на выпуск пользующегося спросом нового изделия, или система финансового планирования, помогающая осознанно управлять финансами, — одним словом, если у организации появляются те качества, которых не было раньше, — можно точно сказать, что организация развивается.

«Сейчас мы стали думать, зачем мы тут работаем, зачем приходим сюда каждый день. Сначала это прибыль, достойная жизнь. А теперь я поняла, что основная наша цель — чтобы фабрика могла долго-долго работать в любых условиях», — сказала нам Галина Синцова. Знание своего потребителя, новые каналы сбыта, подготовленный персонал — это те новые качества, которых не было у «Первомайской зари» всего несколько лет назад. Это — рост.

Когда менеджер говорит, что однажды понял: слово «выживать» должно исчезнуть из нашего лексикона, выживать уже нельзя, необходимо работать, — как сказал нам директор «Балтийского завода» **Олег Шуляковский**, — это в нашем понимании тоже свидетельство роста. Потому что «хватит выживать» означает появление у организации важнейшего качества — готовности не приспосабливаться к окружающей действительности, а воспринимать внешнюю среду лишь как условия, в которых организация будет развиваться.

Характерно, что никто из наших собеседников не формулировал свои цели в виде количественных показателей. «Это фабрика, которая поставила себе целью шить хорошие костюмы. Это должно быть непрерывно проводящееся сейчас и в будущем совершенствование самого производства». «Наш завод должен внутренне и внешне представлять собой евростандарт». «Мне бы хотелось, чтобы нашу продукцию с гордостью покупали женщины».

«Успешные менеджеры» формулируют свои цели в виде образов. Но зато цели в их формулировке требуют придания организации тех свойств, которых у нее не было до сих пор. Для них за этими целями-образами — конкретные действия, которые необходимо предпринять.

Когда Олег Шуляковский говорит о том, что главный показатель, который он отслеживает, это объем продаж, приходящийся на одного работника, — это тоже цель-образ, предполагающая конкретное действие. Потому что он видит свой завод в системе мирового судостроительного рынка, точно знает, какой объем продаж приходится на одного работника на лучших верфях мира и, главное, что конкретно ему надо делать, чтобы если не достигнуть, то хотя бы приблизиться к среднемировому показателю.

*Суть менеджмента роста, как мы его определяем, — в целенаправленном создании новых качеств организации. Поскольку изменения в организации — процесс трудный и длительный, менеджмент роста ориентирован на длительную перспективу. Как следствие, происходят принципиальные изменения в содержании работы руководителя — это уже не ситуативное реагирование на уже свершившийся факт и даже не попытка прогнозировать будущее, а выстраивание будущего.*

## **Пять признаков менеджмента роста**

**Видение перспективы.** «Я все время стараюсь не сидеть на холодной земле. Я стараюсь приподниматься и смотреть сверху на все эти дела». Строго говоря, на этой цитате из разговора с Галиной Синцовой можно было бы закончить объяснения на тему «видения перспективы». Все, что делают «успешные», встроено в их представление о будущем их организации.

Это скорее именно видение, а не расписанная стратегия. По выражению нобелевского лауреата психолога Герберта Саймона, это напоминает след движения

муравья, спроецированный на бумагу. Если посмотреть на эту проекцию, то мы увидим не прямую, а ломаную, состоящую из множества отрезков, петель, тупиков. Но эта ломаная ведет к муравейнику. Так и «успешные» ведут свою компанию в избранном направлении, иногда методом проб и ошибок, на каждом шаге сверяясь со своим образом будущего.

**Опора на собственные силы.** Когда директор «Хлебного дома» Валерий Федоренко понял, что ему необходима реконструкция печей, он начал с бизнес-плана. Но где искать деньги? В банке взять сложно, да и проценты высокие. «Все время думали, где эти деньги взять, как их правильно использовать, как уменьшить издержки. Тогда мы сами научились крутиться. Деньги нужно поставить к деньгам — собственным, тогда они появляются».

Правило «деньги к деньгам» работает железно. И «успешные» в отличие от других очень быстро поняли: если нужны деньги, то последнее из того, что нужно делать, — это искать инвестора. Потому что никто никогда не даст деньги тому, у кого дела идут плохо. Отсюда — поиск внутренних ресурсов и резервов.

Когда в 1992 г. кардинально изменилась система расчетов, «Русские самоцветы» оказались между двух огней. Поставщики металла требовали предоплаты, а торговля брала товары только на реализацию. То есть возникла ситуация, когда, по выражению Александра Горыни, «нет протока капитала, некуда ему течь». Можно было во всем винить Гайдара. А «Самоцветы», дав торговле небольшую отсрочку — иначе было невозможно, — стали думать, как и откуда взять металл. Носились по всей России, добрались до Магадана и Читы, начали использовать отходы, пытались организовать скупку золота у населения, запустили встречный обмен металла на продукцию, сделали все что можно.

**Превращение обстоятельств в возможности.** Это, пожалуй, наиболее характерная черта успешных менеджеров.

«Мы в Петербурге живем, ближе к Европе» — это обстоятельство, географическое, считают сильной стороной своего предприятия и на полную катушку используют менеджеры судостроительной фирмы «Алмаз». Потому что в Петербурге бывают сотни специалистов-судостроителей со всего мира, каждый из которых при желании может, с одной стороны, стать источником ценнейших сведений о том, что происходит в мире, каковы тенденции в мировом судостроении, а с другой — носителем информации о потенциале и возможностях «Алмаза».

**Ориентация на конкретные действия.** Как выясняется, ничего такого, что не могут придумать другое, успешные менеджеры не делают.

«Если вам будут говорить, что все просто, — верьте. Это действительно просто», — посоветовали на ФОСП, когда мы стали выпытывать у них нечто из области гениальных стратегий. Но есть одно принципиальное отличие: они ориентированы на конкретные действия.

«Я почувствовал, что это дело очень интересное, и мы срочно купили лицензию на производство сухих заквасок», — объяснил руководитель «Хлебного дома». Теперь эти закваски покупают малые пекарни по всей стране.

Если «успешные» приходят к выводу, что то или иное решение способствует — или мешает — движению в выбранном направлении, это осознание немедленно превращается в план конкретных действий и начинается реализация этого плана. Когда на ЗТЛ поняли, что надо увольнять людей, — этот план начал реализовываться, как бы тяжело это не было с любой точки зрения. «Весь вопрос в осознании, что это действительно необходимо. Вот и вся проблема», — говорит Валерий Чернышев. «Осознал — действуй» — вот девиз «успешных».

**Концентрация на главном.** Понимая, что есть вещи, от которых в наибольшей степени зависит будущее организации, «успешные» научились концентрировать имеющиеся ресурсы на решении проблемы, которую в данный момент они считают приоритетом номер один.

Если директор ЗТЛ считает, что сейчас самое главное — выполнение экспортного заказа, поскольку мировой рынок турбинных лопаток элитный и прорваться на него очень сложно, он лично отслеживает и контролирует все, что с этим связано. «Я каждую телеграмму за рубеж, — а их десятки еженедельно проходит, — все время сам проверяю. Чтобы, не дай Бог, кто-нибудь не обронил дурацкую фразу по простоте нашей российской», — говорит Чернышев.

«Если над проблемой работать каждую неделю, то проблема решится», — сказала Галина Синцова. Лучше не скажешь.

### **Как менеджеры роста будут развивать достигнутый успех**

Сейчас можно говорить о том, что для «успешных» заканчивается период адаптации. Директора изменились сами и адаптировали свои организации к новым условиям. А дальше?

Прогнозы — вещь, как говорится, неблагодарная. И все же мы возьмем на себя смелость высказать свои предположения о том, что будет происходить в будущем на успешных предприятиях.

Будет акцентировано внимание на работе с персоналом, формировании «национальной идеи» в рамках организации, использование этого как одного из основных элементов мотивации работников к высокопроизводительному труду.

Будет продолжаться агрессивная маркетинговая политика, ориентированная на максимальное увеличение своей доли на рынке с применением самых изощренных методов борьбы. Наверняка «успешные» попытаются расширить рынки за счет зарубежных стран. Обязательно останется ориентация на потребителя, а не на борьбу с конкурентами.

Не произойдет революционных изменений в организационных структурах. «Успешные» скорее всего сделают акцент на использовании современных информационных систем, возможности которых в плане управления используются далеко не в полной мере. Будет продолжаться работа по стимулированию «внутреннего предпринимательства», особенно нацеленного на инновации как в разработке новых продуктов, так и в совершенствовании технологий.

Основной заботой в плане производства будет придание ему способности очень быстро приспосабливаться к выпуску новых видов продукции.

Скорее всего у успешных директоров не будет проблем с привлечением инвестиций, когда они им понадобятся. Имидж высококлассных менеджеров, подтвержденный выдающимися финансовыми показателями, максимально облегчит им доступ к банковским ресурсам. Уважительное отношение к акционерам, конструктивные взаимоотношения с ними, высокие дивиденды, которые они наверняка будут выплачивать, упростят им получение денег с рынка капиталов путем эмиссии. (Между прочим, уже сейчас, судя по всему, именно у «успешных» нет особенных проблем с привлечением денег. Например, «Балтика» и «Первомайская заря» уже нашли стратегических иностранных инвесторов, а «Хлебный дом» оказался одним из первых российских предприятий, реально сумевших собрать деньги путем вторичной эмиссии и, более того, использовать собранные деньги строго по назначению.)

Наверное, менеджмент роста для некоторых из наших успешных предприятий скорее аванс. Бизнес есть бизнес.

Но все же для большинства успешных предприятий «выживание» закончилось. Готовность к прорыву — именно такие ощущения появились у нас после интервью с менеджерами роста. Вот что сказала нам Галина Синцова: «Для меня возврата нет в прошлое. Будет возврат — я уйду куда-то. Работать, как раньше, я не могу. У меня слишком крыша открылась. Ее уже не закрыть, эту крышу. Сейчас стало интереснее работать... Я считаю, что мы можем быть процветающей фирмой. Вот еще немножко, еще немножко...»

*В подготовке материала принимали участие Анна Васина, Иван Калинин, Виктор Казачков, Ольга Менахина*

## Приложение 4. Опросник Кирси\*

---

• **Источник:** Заимствовано из книги: Павлов К.В. *Ваш психологический тип.* — Киев: КофР, 1996. С. 15-25.

---

### Инструкция по работе с опросником

Вам предлагается опросник для изучения типичных способов поведения и личностных характеристик. Опросник состоит из 70 утверждений (вопросов), каждый из которых имеет два продолжения (ответа). Подчеркиваем, что все ответы равноценны, правильных или неправильных здесь быть не может. Ваша задача:

- 1) прочесть каждое из утверждений вместе с двумя его продолжениями;
- 2) выбрать то продолжение, которое свойственно вам в большинстве ситуаций;
- 3) вписать знак (+) в соответствующем квадрате регистрационного листа (он помещен после текста опросника).

Просьба работать в темпе, подолгу не задумываясь над ответами. Работайте последовательно, не пропуская вопросов.

### Опросник Кирси

- 1) В компании (на вечеринке) вы
  - а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев
  - б) общаетесь с немногими — вашими знакомыми
- 2) Вы человек скорее
  - а) реалистичный, чем склонный теоретизировать
  - б) склонный теоретизировать, чем реалистичный
- 3) Как, по-вашему, что хуже:
  - а) «витать в облаках»
  - б) придерживаться проторенной дорожки
- 4) Вы более подвержены влиянию
  - а) принципов, законов
  - б) эмоций, чувств
- 5) Вы более склонны
  - а) убеждать
  - б) затрагивать чувства
- 6) Вы предпочитаете работать
  - а) выполняя все точно в срок
  - б) не связывая себя определенными сроками
- 7) Вы склонны делать выбор
  - а) довольно осторожно
  - б) внезапно, импульсивно
- 8) В компании (на вечеринке) вы

- а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости
  - б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти
- 9) Вас более привлекают
- а) здравомыслящие люди
  - б) люди с богатым воображением
- 10) Вам интереснее
- а) то, что происходит в действительности
  - б) те события, которые могут произойти
- 11) Оценивая поступки людей, вы больше учитываете
- а) требования закона, чем обстоятельства
  - б) обстоятельства, чем требования закона
- 12) Общаясь с другими, вы склонны
- а) соблюдать формальности, этикет
  - б) проявлять свои личные, индивидуальные качества
- 13) Вы человек скорее
- а) точный, пунктуальный
  - б) неторопливый, медлительный
- 14) Вас больше беспокоит необходимость
- а) оставлять дела незаконченными
  - б) непременно доводить дела до конца
- 15) В кругу знакомых вы, как правило
- а) в курсе происходящих там событий
  - б) узнаете о новостях с опозданием
- 16) Повседневные дела вам нравится делать
- а) общепринятым способом
  - б) своим оригинальным способом
- 17) Предпочитаю таких писателей, которые
- а) выражаются буквально, напрямую
  - б) пользуются аналогиями, иносказаниями
- 18) Что вас больше привлекает
- а) стройность мысли
  - б) гармония человеческих отношений
- 19) Вы чувствуете себя увереннее
- а) в логических умозаключениях
  - б) в практических оценках ситуации
- 20) Вы предпочитаете, когда дела
- а) решены и устроены
  - б) не решены и пока не улажены
- 21) Как, по-вашему, вы человек скорее

- а) серьезный, определенный
  - б) беззаботный, беспечный
- 22) При телефонных разговорах вы
- а) заранее не продумываете все, что нужно сказать
  - б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано
- 23) Как вы считаете, факты
- а) важны сами по себе
  - б) есть проявления общих закономерностей
- 24) Фантазеры, мечтатели обычно
- а) раздражают вас
  - б) довольно симпатичны вам
- 25) Вы чаще действуете как человек
- а) хладнокровный
  - б) вспыльчивый, горячий
- 26) Как, по-вашему, хуже быть
- а) несправедливым
  - б) беспощадным
- 27) Обычно вы предпочитаете действовать
- а) тщательно оценив все возможности
  - б) полагаясь на волю случая
- 28) Вам приятнее
- а) покупать что-либо
  - б) иметь возможность купить
- 29) В компании вы, как правило,
- а) первым заводите беседу
  - б) ждете, когда с вами заговорят
- 30) Здравый смысл
- а) редко приводит к ошибкам
  - б) часто заводит впросак
- 31) Детям часто не хватает
- а) практичности
  - б) воображения
- 32) В принятии решений вы руководствуетесь скорее
- а) принятыми нормами
  - б) своими чувствами, ощущениями
- 33) Вы человек скорее
- а) твердый, чем мягкий
  - б) мягкий, чем твердый

- 34) Что, по-вашему, больше впечатляет
- а) умение методично организовывать
  - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым
- 35) Вы больше цените
- а) определенность, законченность
  - б) открытость, многовариантность
- 36) Новые и нестандартные отношения с людьми
- а) стимулируют, придают вам энергию
  - б) утомляют вас
- 37) Вы чаще действуете как
- а) человек практического склада
  - б) человек оригинальный, необычный
- 38) Вы более склонны
- а) находить пользу в отношениях с людьми
  - б) понимать мысли и чувства других
- 39) Что приносит вам больше удовлетворения
- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса
  - б) достижение соглашения по спорному вопросу
- 40) Вы руководствуетесь более
- а) рассудком
  - б) велениями сердца
- 41) Вам удобнее выполнять работу
- а) по предварительной договоренности
  - б) которая подвернулась случайно
- 42) Вы обычно полагаетесь
- а) на организованность, порядок
  - б) на случайность, неожиданность
- 43) Вы предпочитаете иметь
- а) много друзей на непродолжительный срок
  - б) несколько старых друзей
- 44) Вы руководствуетесь в большей степени
- а) фактами, обстоятельствами
  - б) общими положениями, принципами
- 45) Вас больше интересуют
- а) производство и сбыт продукции
  - б) проектирование и исследование
- 46) Что вы скорее сочтете за комплимент
- а) «Вы очень логичный человек»
  - б) «Вы тонко чувствующий человек»



- 47) Вы более цените в себе
- а) невозмутимость
  - б) увлеченность
- 48) Вы предпочитаете высказывать
- а) окончательные и определенные утверждения
  - б) предварительные и неоднозначные утверждения
- 49) Вы лучше чувствуете себя
- а) после принятия решения
  - б) не ограничивая себя решениями
- 50) Общаясь с незнакомыми, вы
- а) легко завязываете продолжительные беседы
  - б) не всегда находите общие темы для разговора
- 51) Вы больше доверяете
- а) своему опыту
  - б) своим предчувствиям
- 52) Вы чувствуете себя человеком
- а) более практичным, чем изобретательным
  - б) более изобретательным, чем практичным
- 53) Кто заслуживает большего одобрения
- а) рассудительный, здравомыслящий человек
  - б) человек, глубоко переживающий
- 54) Вы более склонны
- а) быть прямым и беспристрастным
  - б) сочувствовать людям
- 55) Что, по-вашему, предпочтительней
- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено
  - б) предоставить событиям идти своим чередом
- 56) Отношения между людьми должны строиться
- а) на предварительной взаимной договоренности
  - б) в зависимости от обстоятельств
- 57) Когда звонит телефон, вы
- а) торопитесь подойти первым
  - б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь еще
- 58) Что вы цените в себе больше
- а) развитое чувство реальности
  - б) пылкое воображение
- 59) Вы больше придаете значения
- а) тому, что сказано

б) тому, как сказано

60) Что выглядит большим заблуждением

а) излишняя пылкость, горячность

б) чрезмерная объективность, беспристрастность

61) Вы в основном считаете себя

а) трезвым и практичным

б) сердечным и отзывчивым

62) Какие ситуации привлекают вас больше

а) регламентированные и упорядоченные

б) неупорядоченные и нерегламентированные

63) Вы человек скорее

а) педантичный, чем капризный

б) капризный, чем педантичный

64) Вы чаще склонны

а) быть открытым, доступным людям

б) быть сдержанным, скрытым

65) В литературных произведениях вы предпочитаете

а) буквальность, конкретность

б) образность, переносный смысл

66) Что для вас труднее

а) находить общий язык с другими

б) использовать других в своих интересах

67) Чего бы вы себе больше пожелали

а) ясности размышлений

б) умения сочувствовать

68) Что хуже

а) быть неприхотливым

б) быть излишне привередливым

69) Вы предпочитаете

а) запланированные события

б) незапланированные события

70) Вы склонны поступать скорее

а) обдуманно, чем импульсивно

б) импульсивно, чем обдуманно

## БЛАГОДАРИМ ЗА РАБОТУ!

### Регистрационный листок

1	а б □ □	2	а б □ □	3	а б □ □	4	а б □ □	5	а б □ □	6	а б □ □	7	а б □ □
8	а б □ □	9	а б □ □	10	а б □ □	11	а б □ □	12	а б □ □	13	а б □ □	14	а б □ □
15	а б □ □	16	а б □ □	17	а б □ □	18	а б □ □	19	а б □ □	20	а б □ □	21	а б □ □
22	а б □ □	23	а б □ □	24	а б □ □	25	а б □ □	26	а б □ □	27	а б □ □	28	а б □ □
29	а б □ □	30	а б □ □	31	а б □ □	32	а б □ □	33	а б □ □	34	а б □ □	35	а б □ □
36	а б □ □	37	а б □ □	38	а б □ □	39	а б □ □	40	а б □ □	41	а б □ □	42	а б □ □
43	а б □ □	44	а б □ □	45	а б □ □	46	а б □ □	47	а б □ □	48	а б □ □	49	а б □ □
50	а б □ □	51	а б □ □	52	а б □ □	53	а б □ □	54	а б □ □	55	а б □ □	56	а б □ □
57	а б □ □	58	а б □ □	59	а б □ □	60	а б □ □	61	а б □ □	62	а б □ □	63	а б □ □
64	а б □ □	65	а б □ □	66	а б □ □	67	а б □ □	68	а б □ □	69	а б □ □	70	а б □ □
	□ □ ↓		□ □ ↘		□ □ +		□ □ +		□ □ +		□ □ +		
	E I		S N		T F		J P		J P		J P		

### Приложение 5. Ваш стиль разрешения конфликтов

1. А. Бывают случаи, когда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение проблемы.  
Б. Вместо того, чтобы обсуждать проблемы, по которым наши мнения расходятся, я стараюсь подчеркнуть те моменты, с которыми мы оба согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Я стараюсь учитывать все интересы — и его/ее, и мои.
3. А. Я обычно стою на своем.  
Б. Я мог бы постараться удовлетворить интересы другого человека и сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Иногда я приношу в жертву свои желания в угоду желаниям другого человека.
5. А. Я постоянно ишу помощь других людей при выработке решения.

- Б. Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать излишней напряженности.
6. А. Я стараюсь избежать неприятностей для себя.  
Б. Я стараюсь, чтобы моя позиция победила.
7. А. Я стараюсь отложить вопрос до того, как я смогу его хорошо обдумать.  
Б. Я могу отказаться от некоторых моментов в обмен на другие.
8. А. Я обычно настаиваю на достижении своих целей.  
Б. Я стараюсь сразу же и в открытую выявить все интересы и проблемы.
9. А. Я чувствую, что разногласия не заслуживают того, чтобы из-за них беспокоиться.  
Б. Я предпринимаю некоторые попытки, чтобы решение было такое, как надо мне.
10. А. Я тверд в достижении своих целей.  
Б. Я стараюсь найти компромиссное решение.
11. А. Я пытаюсь выяснить все интересы и проблемы сразу же и в открытую.  
Б. Я мог бы постараться удовлетворить чувства другого человека и сохранить наши отношения.
12. А. Иногда я избегаю высказывать то, что может вызвать спор.  
Б. Я готов согласиться с некоторыми утверждениями другого человека, если он согласится с некоторыми моими.
13. А. Я предлагаю «золотую середину».  
Б. Я настаиваю на выполнении своих требований.
14. А. Я расскажу человеку, как я вижу ситуацию, и попрошу его сделать то же самое.  
Б. Я постараюсь показать другому человеку логику и преимущества моей позиции.
15. А. Я мог бы постараться удовлетворить чувства другого человека и сохранить наши отношения.  
Б. Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать излишней напряженности.
16. А. Я постараюсь не задеть чувства другого человека.  
Б. Я постараюсь убедить другого человека в достоинствах моей позиции.
17. А. Я обычно настаиваю на достижении своих целей.  
Б. Я стараюсь сделать все возможное, чтобы избежать излишней напряженности.
18. А. Если это сделает других людей счастливыми, я мог бы позволить им утвердить их точку зрения.  
Б. Я готов принять некоторые из утверждений другого человека, если он согласится принять некоторые из моих.
19. А. Я пытаюсь выяснить все интересы и проблемы сразу же и в открытую.  
Б. Я стараюсь отложить вопрос до того, как я его хорошо обдумаю.
20. А. Я постараюсь немедленно преодолеть наши разногласия.  
Б. Я постараюсь найти хорошее соотношение выигрыша и проигрыша для каждого из нас.
21. А. В предстоящих переговорах я постараюсь считаться с желаниями другого человека.  
Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я стараюсь найти решение, которое было бы чем-то средним между его и моими требованиями.

- Б. Я настаиваю на моих требованиях.
23. А. Я чаще всего забочусь об удовлетворении пожеланий всех сторон.  
Б. Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за принятие решения.
24. А. Если позиция другого человека кажется мне очень важной, я могу пойти навстречу, чтобы удовлетворить его требования.  
Б. Я стараюсь склонить его к компромиссу.
25. А. Я стараюсь показать другому человеку логику и преимущества моей позиции.  
Б. В предстоящих переговорах я постараюсь считаться с желаниями другого человека.
26. А. Я предлагаю «золотую середину».  
Б. Я почти всегда забочусь об удовлетворении всех сторон.
27. А. Иногда я избегаю высказывания таких утверждений, которые могли бы вызвать спор.  
Б. Если это сделает других людей счастливыми, я мог бы позволить им утвердить свою точку зрения.
28. А. Я обычно настаиваю на достижении своих целей.  
Б. Я обычно ищу помощи у других для выработки решений.
29. А. Я предлагаю «золотую середину».  
Б. Я чувствую, что разногласия не заслуживают того, чтобы из-за них беспокоиться.
30. А. Я стараюсь не задеть чувства других людей.  
Б. Я всегда делюсь проблемой с другим человеком, чтобы мы могли вместе над ней работать.

*Инструкция:* Рассмотрим ситуацию, когда вы обнаруживаете, что ваши желания отличаются от желаний другого человека, Как вы обычно реагируете? Здесь вы найдете несколько пар утверждений, описывающих возможное ответное поведение. В каждой паре обведите утверждение «А» или «Б», которое наиболее характерно для вашего поведения. Во многих случаях ни поведение «А», ни поведение «Б» не являются для вас типичным. В таком случае обведите тот ответ, который в наибольшем приближении соответствует вашим возможным действиям.

Внесите ваши результаты в приведенную ниже таблицу. Стиль, набравший наибольшее число баллов, — ваш стиль разрешения конфликтов.

	Конфронтация	Решение проблемы	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.				А	Б
2.		Б	А		
3.	А				Б
4.			А		Б
5.		А		Б	
6.	Б			А	
7.			Б	А	
8.	А	Б			

9.	Б			А	
10.	А		Б		
11.		А			Б
12.			Б	А	
13.	Б		А		
14.	Б	А			
15.				Б	А
16.	Б				А
17.	А			Б	
18.			Б		А
19.		А		Б	
20.		А	Б		
21.		Б			А
22.	Б		А		
23.		А		Б	
24.			Б		А
25.	А				Б
26.		Б	А		
27.				А	Б
28.	А	Б			
29.			А	Б	
30.		Б			А

Общее число обведенных букв в каждой колонке:

--	--	--	--	--

## Приложение 6. Использованная литература

- <sup>1</sup> Использована табл. 11.1 из книги: *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998.
- <sup>2</sup> Эксперт. 1995. № 10. С. 33-34.
- <sup>3</sup> Использована табл. 11.2 из книги: *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998.
- <sup>4</sup> Заимствовано из книги: *Tichy N.M. (with Cohen E.)* The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. — N.Y.: HarperBusiness, 1997, p. 211.
- <sup>5</sup> Таблица составлена на основе работы: *French J.R.P., Raven B.* The Basis of Social Power. In: *Studies in Social Power* (D.Cartwright, ed.). — Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959, pp. 150-167.
- <sup>6</sup> Заимствовано из книги: *Whetten D.A., Cameron K.S.* Developing Management Skills, 3<sup>rd</sup> ed. — N.Y.: HarperCollins, 1995, pp. 316-317.
- <sup>7</sup> Таблица заимствована из книги: *Whetten D.A., Cameron K.S.* Developing Management Skills, 3<sup>rd</sup> ed. - N.Y.: HarperCollins, 1995, pp. 319-320.
- <sup>8</sup> Данная и последующие схемы, иллюстрирующие теорию Херси-Бланшара, представляет собой адаптацию материала гл. 8 «Ситуационное лидерство» книги: *Hersey P., Blanchard K.H.* Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6<sup>th</sup> ed. — Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1993.
- <sup>9</sup> Упражнение заимствовано из книги: *Dyer W.G.* Team Building: Current Issues and New Alternatives, 3<sup>rd</sup> ed. — Reading, MA: Addison-Wesley, 1995, pp. 103-104.
- <sup>10</sup> Схема заимствована из статьи: *Kerr S., Jermier J.M.* Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1978, vol. 22, pp. 375-403.
- <sup>11</sup> Заимствовано из книги: *Tichy N.M. (with Cohen E.)* The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. — N.Y.: HarperBusiness, 1997, p. 208.
- <sup>12</sup> Заимствовано из книги: *Tichy N.M. (with Cohen E.)* The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. — N.Y.: HarperBusiness, 1997, pp. 233-234.
- <sup>13</sup> Адаптировано из книги: *Tichy N.M. (with Cohen E.)* The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. — N.Y.: HarperBusiness, 1997, pp. 236-237.
- <sup>14</sup> Цитировано по книге: *Tichy N.M. (with Cohen E.)* The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. — N.Y.: HarperBusiness, 1997, pp. 262-263.
- <sup>15</sup> Первые два примера заимствованы из книги: *Tichy N.M. (with Cohen E.)* The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level. — N.Y.: HarperBusiness, 1997, pp.276-277.
- <sup>16</sup> Заимствовано из книги: *Luft J.* Group Processes: An Introduction to Group Dynamics, 3<sup>rd</sup> ed. Mayfield, 1984.
- <sup>17</sup> Воспроизведено по книге: *Elashmawi F., Harris P.R.* Multicultural Management: New Skills for Global Success. — Houston, etc.: Gulf, 1993, p. 63.
- <sup>18</sup> *Drucker P.F.* Managing Oneself/HarvardBusiness Review, 1999, vol. 77, № 2, pp. 65-66.
- <sup>19</sup> *Toffler A.* The Third Wave. - N.Y.: William Morrow, 1980.

- 20 Анкета заимствована из книги: Whetten D.A., Cameron K.S. *Developing Management Skills*, 3<sup>rd</sup> ed. - N.Y.: HarperCollins, 1995, pp. 52-53.
- 21 Анкета заимствована из книги: Whetten D.A., Cameron K.S. *Developing Management Skills*. 3<sup>rd</sup> ed. - N.Y.: HarperCollins, 1995, pp. 50-52.
- 22 Schutz. W. *FIRO — A three dimensional theory of interpersonal behavior*. Mill Valley, CA: Will Schutz Associates, 1989.
- 23 Анкета заимствована из книги: Whetten D.A., Cameron K.S. *Developing Management Skills*. 3<sup>rd</sup> ed. — New York: HarperCollins, 1995, pp. 54-56.
- 24 Воспроизводится по книге: Mintzberg H. *The Nature of Managerial Work*. — N.Y.: Harper & Row, 1973, pp. 93-94.
- 25 Эта таблица — результат исследований, проведенных в США профессором Лайманом Стиллом (Luman Steil) из Университета Миннесоты. Приводится по книге: Harris P.R., Moran R.T. *Managing Cultural Difference*, 3<sup>rd</sup> ed. — Houston, etc.: Gulf, 1991, p. 36.
- 26 Тема примера заимствована из книги [24].
- 27 Постановка проблемы и схемы рис. 4.2.-22;23 основаны на статье: Ertel D. *Turning Negotiation Into a Corporate Capability* // *Harvard Business Review*, 1999, vol. 77, № 3, p. 55-70.
- 28 Схема представляет собой переработанный вариант рис. 9.7 из книги: Виханский О.С., Наумов А. И. *Менеджмент*, 3-е изд. — М.: Гардарика, 1998.
- 29 Примеры данного упражнения заимствованы из тренинговых материалов «Центра креативного лидерства».
- 30 Отрывок цитируется по публикации в газете «Капитал», 18-24 сентября 1996, с. 16-18.
- 31 Таблица составлена на основе материала книги: Belbin R.M. *Team Roles at Work*. — London: Butterworth-Heinemann, 1993.
- 32 Отрывок из статьи: Краснова В. Второе пришествие Мичурина, или Ветхий и Новый завет российского бизнеса// *Эксперт*. 1995. № 10. С. 28-29.
- 33 Рисунок основан на схеме, предложенной в работе: Ruble T., Thomas K. *Support for a two-dimensional model of conflict behavior* // *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976, vol. 16, p. 145.
- 34 Тема примера заимствована из книги [16].
- 35 Схема заимствована из книги [12, с. 40].
- 36 Перевод отрывка из брошюры, изданной для Инженерного корпуса армии США.
- 37 Воспроизводится по книге: Cartwright S., Cooper C.L. *Managing Workplace Stress*. — Thousand Oaks: SAGE, 1997, p. 14.
- 38 Рисунок воспроизводится из книги: Warren E., Toll C. *The Stress Work Book*. — London: Nicholas Brealey, 1995, p. 11.
- 39 Анкета воспроизводится из книги: Warren E., Toll C. *The Stress Work Book*. — London: Nicholas Brealey, 1995, p. 34.
- 40 Схема заимствована из книги: Warren E., Toll C. *The Stress Work Book*. — London: Nicholas Brealey, 1995, p. 79.
- 41 Воспроизводится по книге: Cartwright S., Cooper C.L. *Managing Workplace Stress*. —



Thousand Oaks: SAGE, 1997, p. 12.

42 Заимствовано из книги: *Форсайт П.* Делу — время. Как правильно распоряжаться своим временем. — Минск: Амалфея, 1998, с. 34-37.

43 *Koch R.* The 80/20 Principle: The Secrete of Achieving More with Less.— N.Y., etc.: Currency, 1998, p. 148-149.

44 См.: *Drucker P.F.* Managing Oneself// Harvard Business Review, 1999, vol. 77, № 2, pp. 65-74.

45 *Эксперт*, 1996, № 2, с. 36-41.

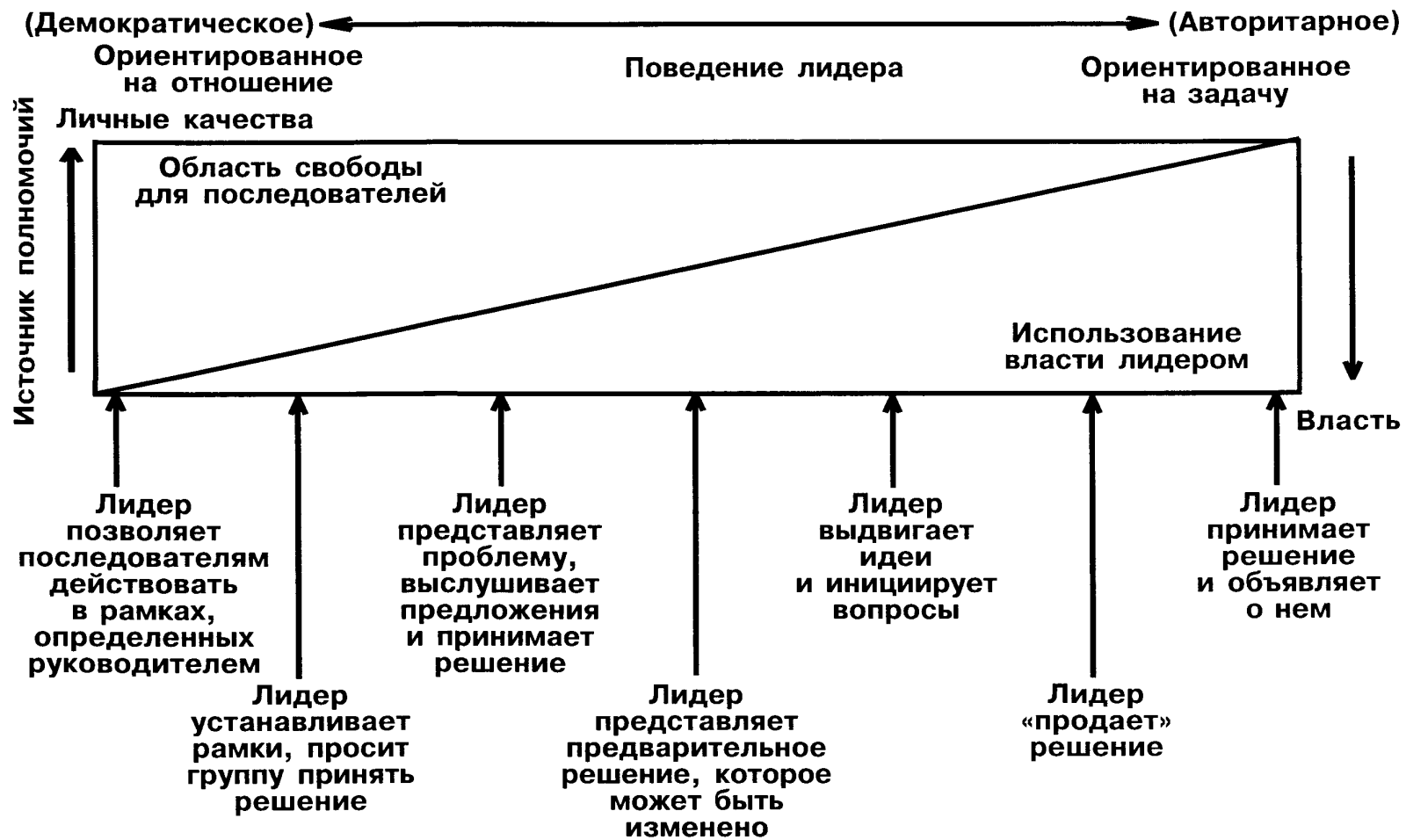
46 *Эксперт*, 1996, № 21, с. 30-41.

47 Заимствовано из книги: *Павлов К.В.* Ваш психологический тип. — Киев: КофР, 1996, с. 15-25.

## СЛАЙДЫ

## Слайд № 1

### Континуум лидерского поведения по Танненбауму и Шмидту



## Слайд № 2

### Управленческая решетка Блейка-Моутон

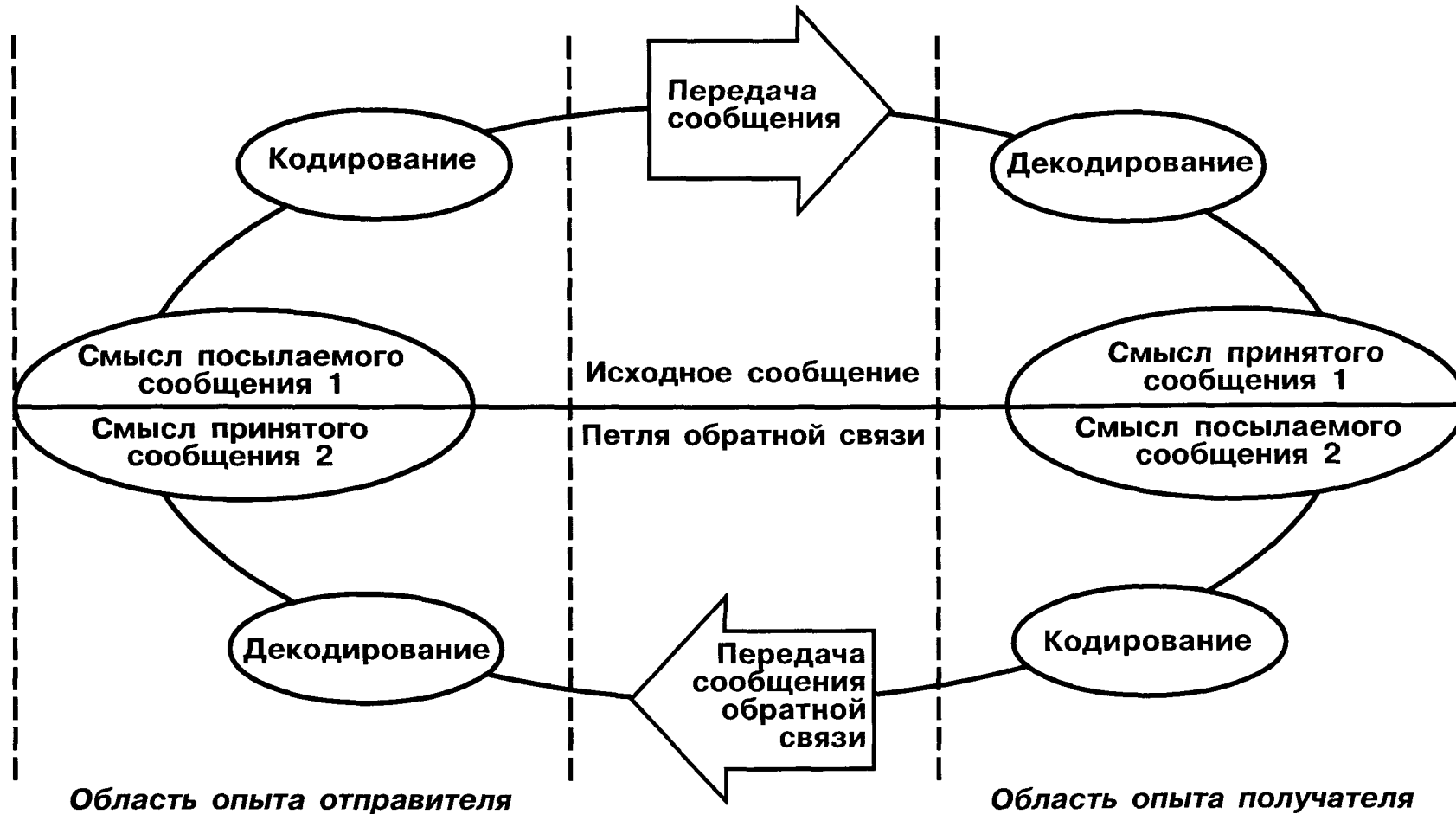


## Слайд № 3 Заменители лидерства (по Керру и Джермиеру)

Заменители, связанные с подчиненными	Психологическая поддержка лидера	Действия лидера, нацеленные на выполнение	Психологическая поддержка лидера	Заменители, связанные с заданием
Способности, опыт, обучение, знание		■	■	Работа: однозначная и рутинная, методологически инвариантная, обеспечивает собственную обратную связь относительно выполнения, удовлетворяющая по существу
Потребность в независимости	■	■	■	
"Профессиональная" ориентация	■	■	■	
Равнодушие к организационным вознаграждениям	■	■	■	
Заменители, связанные с организацией	Психологическая поддержка лидера	Действия лидера, нацеленные на выполнение		
Формализация (однозначные планы, цели, области работы или ответственность)		■		
Негибкость (жесткие, обязательные для исполнения правила и процедуры)		■		
Высокоспециализированная поддержка (рекомендации и консультации)	■	■		
Сплоченная рабочая группа	■	■		
Организационные вознаграждения находятся вне контроля лидера	■	■		

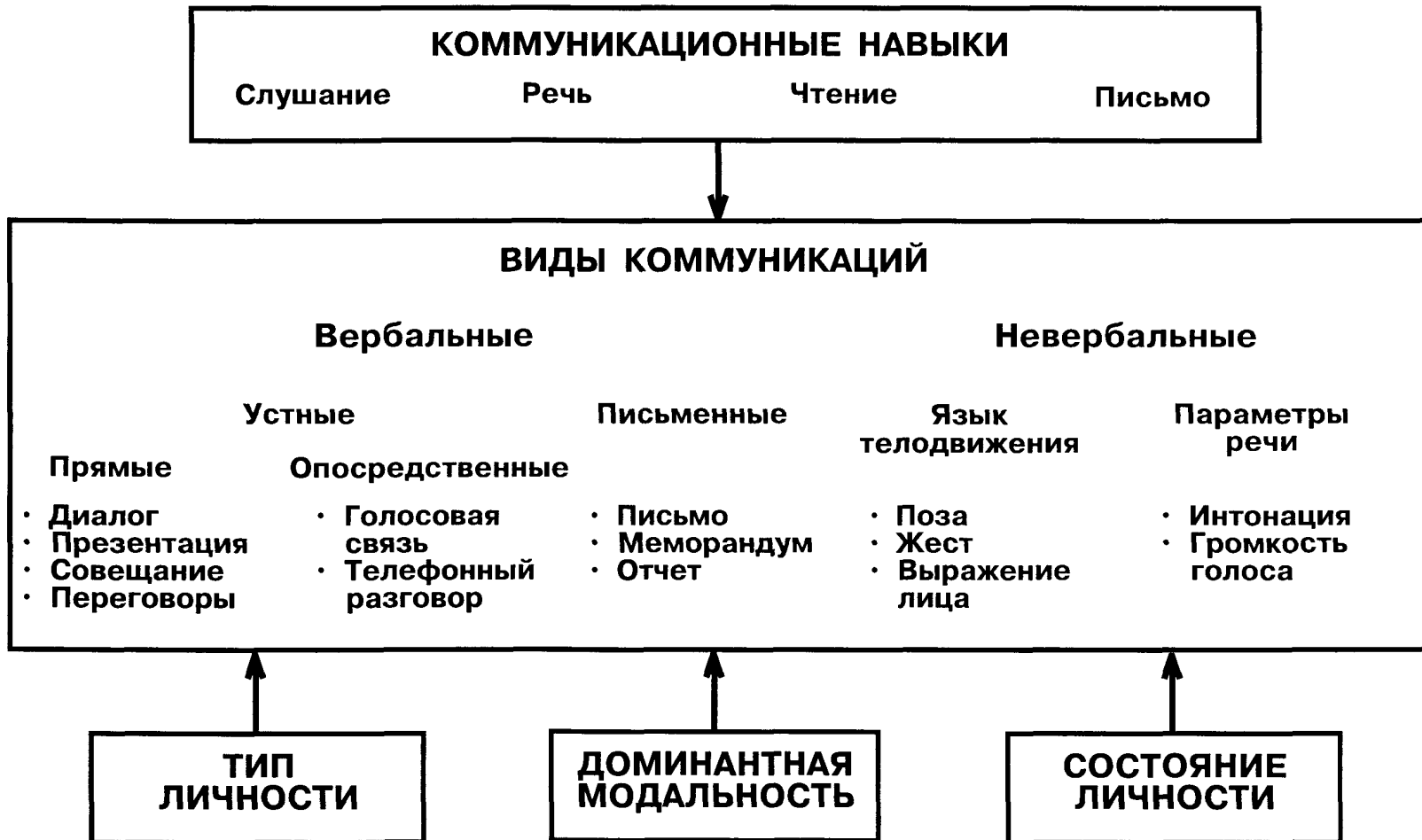
■ Заменаи стремлется нейтралзовать данный аспект лидерства

## Слайд № 4 Двусторонняя коммуникация



## Слайд № 5

### Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций



## Слайд № 6

### Принципы техники активного слушания

Слушатель принимает на себя обязательство помочь говорящему возможно более полно выразить свои мысли и чувства.

Таким образом слушатель становится **активным** участником коммуникации.

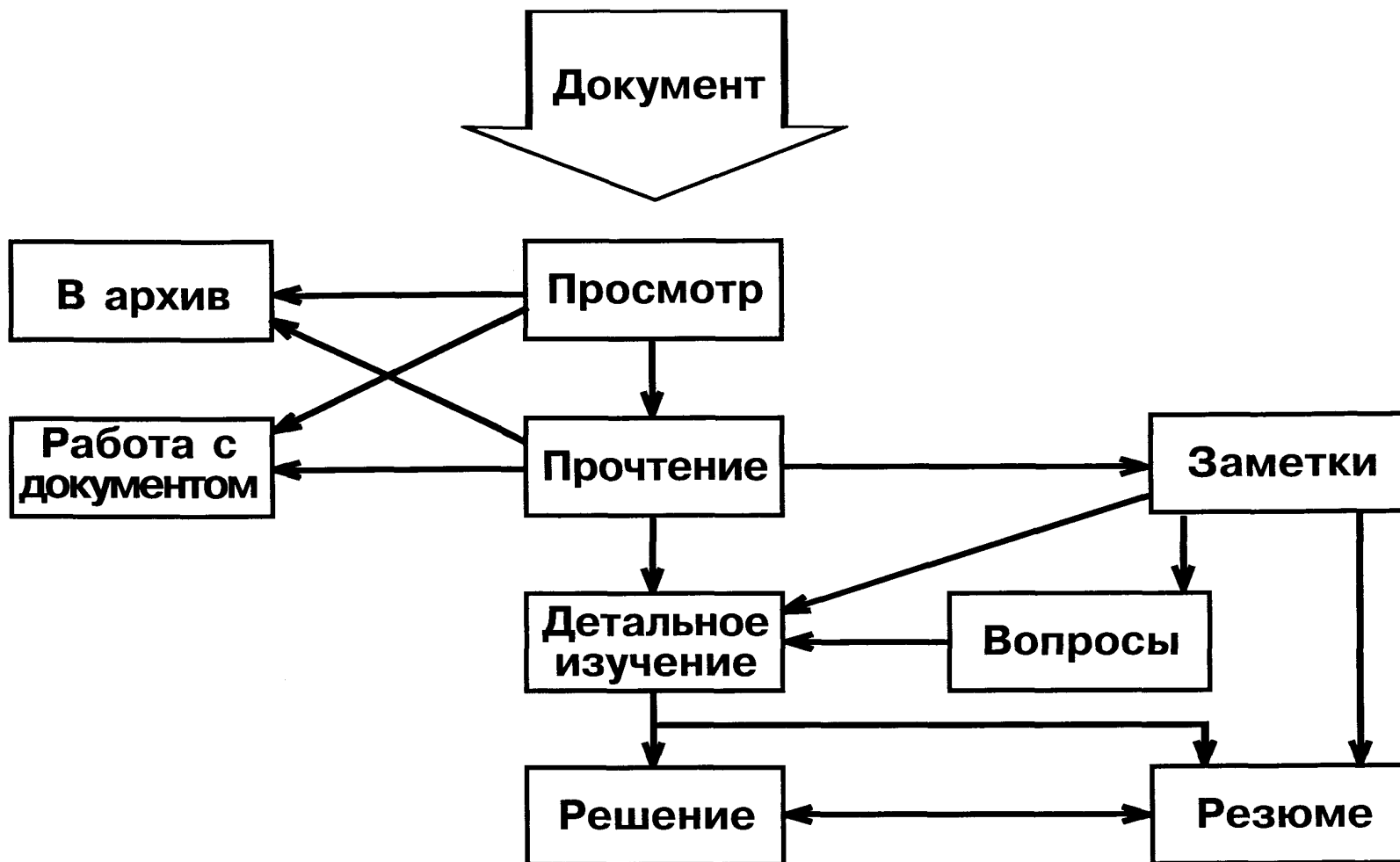
Слушатель стремится *не формировать* суждений, возражений или рекомендаций, пока говорящий полностью не выразит свои мысли и чувства.



Активное слушание *принципиально отличается* от интервью. При активном слушании слушатель помогает говорящему высказаться, при интервью — ведущий интервью направляет говорящего, чтобы услышать то, что ему интересно.

# Слайд № 7

## Чтение документа





**Слайд № 8****Элементы языка телодвижений**

Сигнал	Интерпретация/комментарии
<b>Глаза</b>	
<i>Прямой контакт</i>	Способствует взаимопониманию, доверию. Человек блокирует контакт, закрывая глаза или смотря в сторону. Темные очки могут выглядеть угрожающе
<i>Взгляд в середину лба</i>	Позитивная, открытая позиция, но более низкое направление взгляда означает большую общительность
<i>Расширенные зрачки</i>	Показывает интерес
<i>Длительность взгляда</i>	Долгий взгляд в зависимости от обстоятельств можно понимать либо как проявление интереса, либо как грубость (агрессивность)
<b>Рука, поднятая к лицу</b>	
<i>Касается носа, потирает ухо или глаз</i>	Если этот человек говорит, — он, возможно, лжет. Если говорите вы, то, возможно, он вам не доверяет
<i>Голова опирается на ладонь</i>	Означает скуку; спасите скучающего, изменив характер разговора
<i>Ладонь сжата в кулак, палец поднят кверху</i>	Оценка чего-либо, возможно, вас
<i>Большой палец под-держивает подбородок, палец под-нят кверху</i>	Сомневается
<i>Поглаживает подбородок</i>	Принимает решение

**Слайд № 9****Элементы языка телодвижений**

<b>Руки и ноги</b>	
<b>Скрещены</b>	Начеку или нервничает. Создает барьер.
<b>Ноги скрещены у щиколоток</b>	Беспокойство или страх
<b>Быстро постукивает пальцами или ногами</b>	Нетерпение или скука
<b>Кисти рук сжаты, локти на столе</b>	Враждебность
<b>Корпус наклонен</b>	В вашу сторону — положительные эмоции, но если слишком сильно — может выражать агрессию. Человек, который хочет уйти, будет понемногу отодвигаться от вас
<b>Плечи наклонены</b>	Вниз и в вашу сторону — означает заинтересованность. В обратную сторону — создание барьера
<b>Повторяет ваши позы (подражает)</b>	Повторение позы другого человека показывает, что вы говорите на одном языке. Подчиненные нередко подражают своему начальнику
<b>Рукопожатие</b>	Вялое — не принято на Западе, но считается нормальным на Востоке. Властный человек подает руку ладонью вниз и рукопожатие может оказаться более крепким. Показывает превосходство
<b>Облокачивается на спинку стула, ноги скрещены</b>	
<b>Ладони сжаты “домиком”</b>	Доверие. “Домик” острием кверху, когда говорит, книзу — слушает
<b>Стоит, расставив ноги</b>	Руки за спиной — властность и уверенность. Руки на бедрах — готовность, агрессия, вызов или нетерпение
<b>Прикасается к собеседнику</b>	Близость
<b>Личное пространство</b>	Зона комфорта может существовать вокруг тела или какого-либо предмета, например стола. Не вторгайтесь в нее

## Слайд № 10

### Характеристики четырех шкал предпочтений

#### Восстановление энергии

Экстраверт (E)	Интроверт (I)
Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей)	Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мысли, эмоции, впечатления)

#### Сбор информации

Человек сенсорного типа (S)	Человек интуитивного типа (N)
Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное	Предпочитает получать информацию посредством “шестого чувства” и обращает внимание на возможности

#### Принятие решений

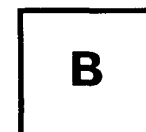
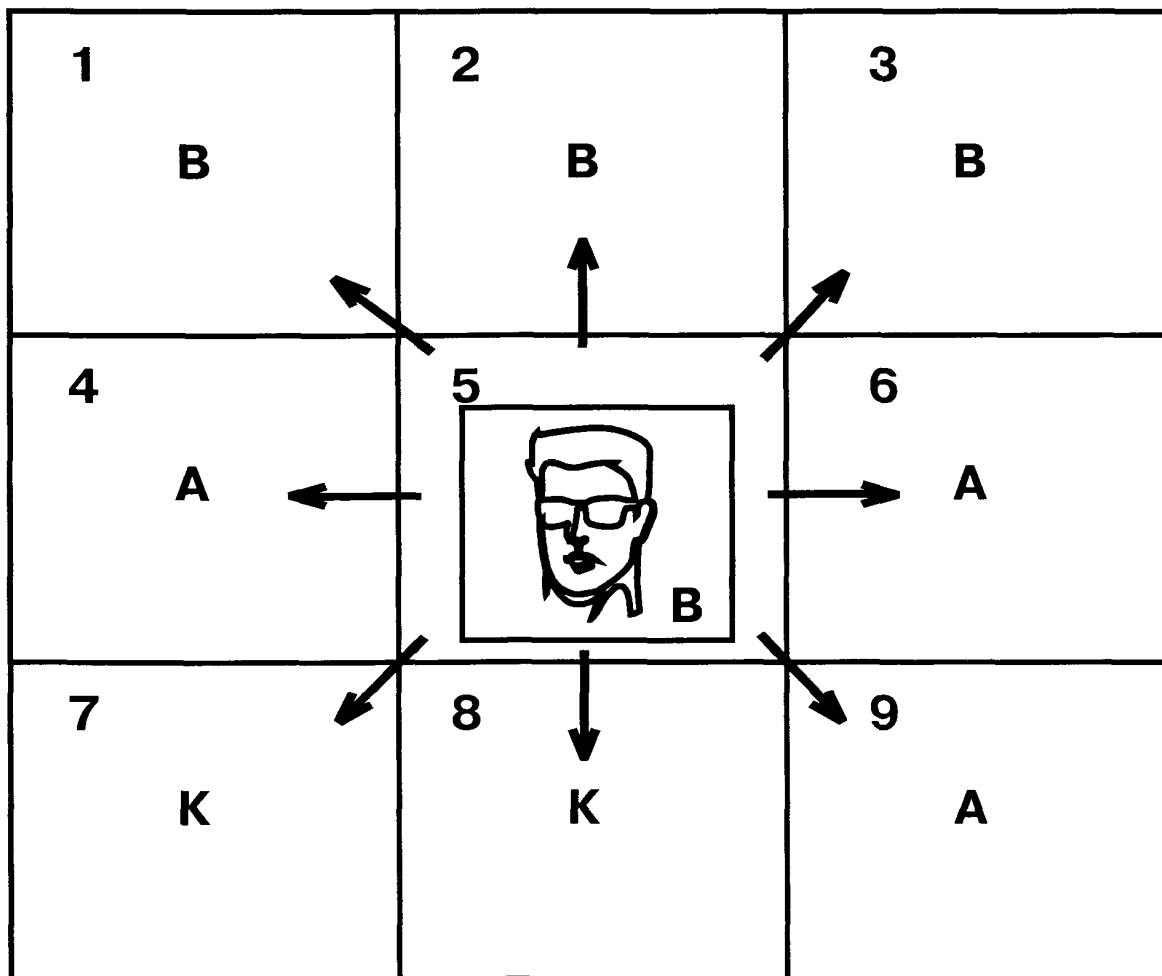
Человек аналитического типа (T)	Человек нормативного типа (F)
Принимает решение “головой”, основываясь на логике и объективных соображениях	Принимает решение “сердцем”, основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях

#### Образ жизни

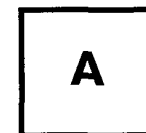
Человек решающего типа (J)	Человек воспринимающего типа (P)
Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни	Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни

## Слайд № 11

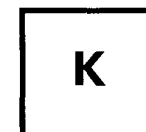
### Схема глазных сигналов доступа



*визуальная  
модальность*



*аудиальная  
модальность*



*кинестетическая  
модальность*

*Стрелками отмечено  
направление взгляда  
партнера  
по коммуникации*

**Слайд № 12****Проявление «Я»-состояний**

«Я» — состояние	Жесты	Выражение лица	Выражения и восклицания
<b>РОДИТЕЛЬ</b>	Указывающий перст, фигура напоминает букву Ф. Сидит, откинувшись назад	Снисходительность, возможно презрение, нередко — кривая улыбка. Тяжелый взгляд вниз	Любит прописные истины. Выражения: «Я этого не понимаю», «Чтобы было сделано немедленно», «Неужели трудно понять!», «Я в корне с этим не согласен», «Вы меня не поняли», «Кто же так делает!», «Сколько можно вам говорить?», «Вы обязаны...», «Нельзя...»
<b>ВЗРОСЛЫЙ</b>	Тело как бы подается вперед, глаза несколько расширены или сужены	Взгляд направлен на объект, на лице выражение понимания, через которое можно увидеть любопытствующее Дитя	Выражения: «Извините, я вас не понял, объясните, пожалуйста, еще раз», «Я, наверное, непонятно объяснил, поэтому вы отказали», «Давайте подумаем», «А что, если нам поступить так», «Как вы планируете выполнить эту работу?»
<b>ДИТЯ (Ребенок)</b>	И поза, и выражение лица соответствуют внутреннему состоянию — радость, горе, страх, тревога и т.п.		Восклицания: «Превосходно!», «Хочу!», «Не хочу!», «Надоело!», «Пусть все горит огнем», «Я вас люблю!», «Осточертело!», «Зачем мне это надо!»

## **Слайд № 13**

### **Как разговаривать по телефону**

#### **С настойчивым/требовательным собеседником**

Слушайте – и вы поймете, чего требует собеседник

Противопоставьте настойчивости собеседника свою настойчивость, но будьте “на шаг сзади”

Чаще пользуйтесь закрытыми вопросами, чтобы контролировать ход разговора

Будьте доброжелательны, но точны и прямы в своих высказываниях

Будьте вежливы

#### **С агрессивным собеседником**

Внимательно слушайте и тогда вы поймете, что волнует собеседника

Установите контакт, высказывая ему свое сочувствие и сожаление в общем плане

Предложите план действий и затем осуществите его

Сохраняйте хладнокровие и не поддавайтесь настроению собеседника

Будьте вежливы

#### **С разговорчивым собеседником**

Задавайте закрытые вопросы

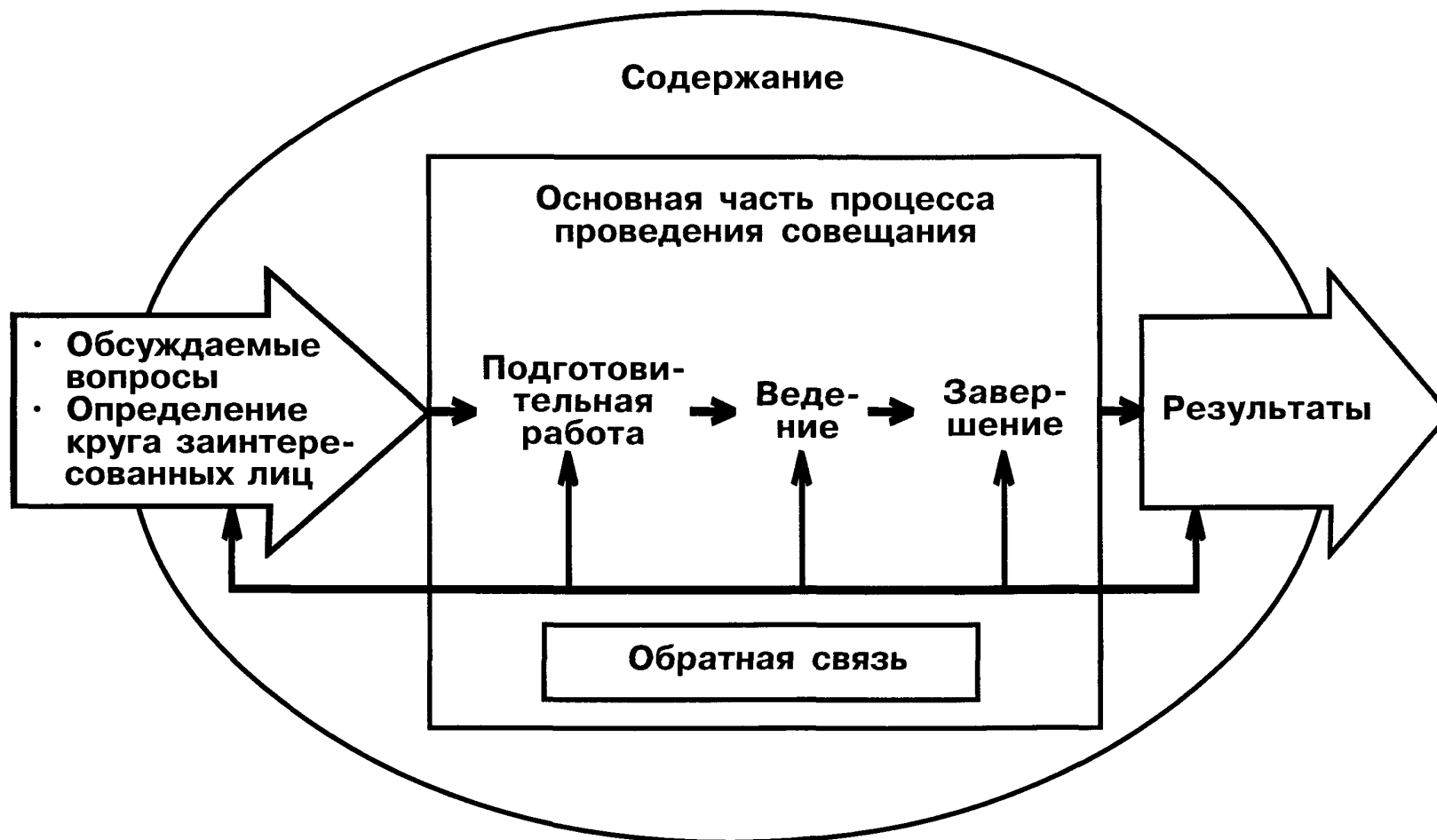
Следите за паузами в разговоре

Не поддавайтесь собеседнику, не позволяйте ему втянуть вас в долгий разговор

#### **С пассивным собеседником**

С собеседником этого типа, как правило, легко договориться.

## Слайд № 14 Структура совещания



## Слайд № 15

### Правила мозгового штурма

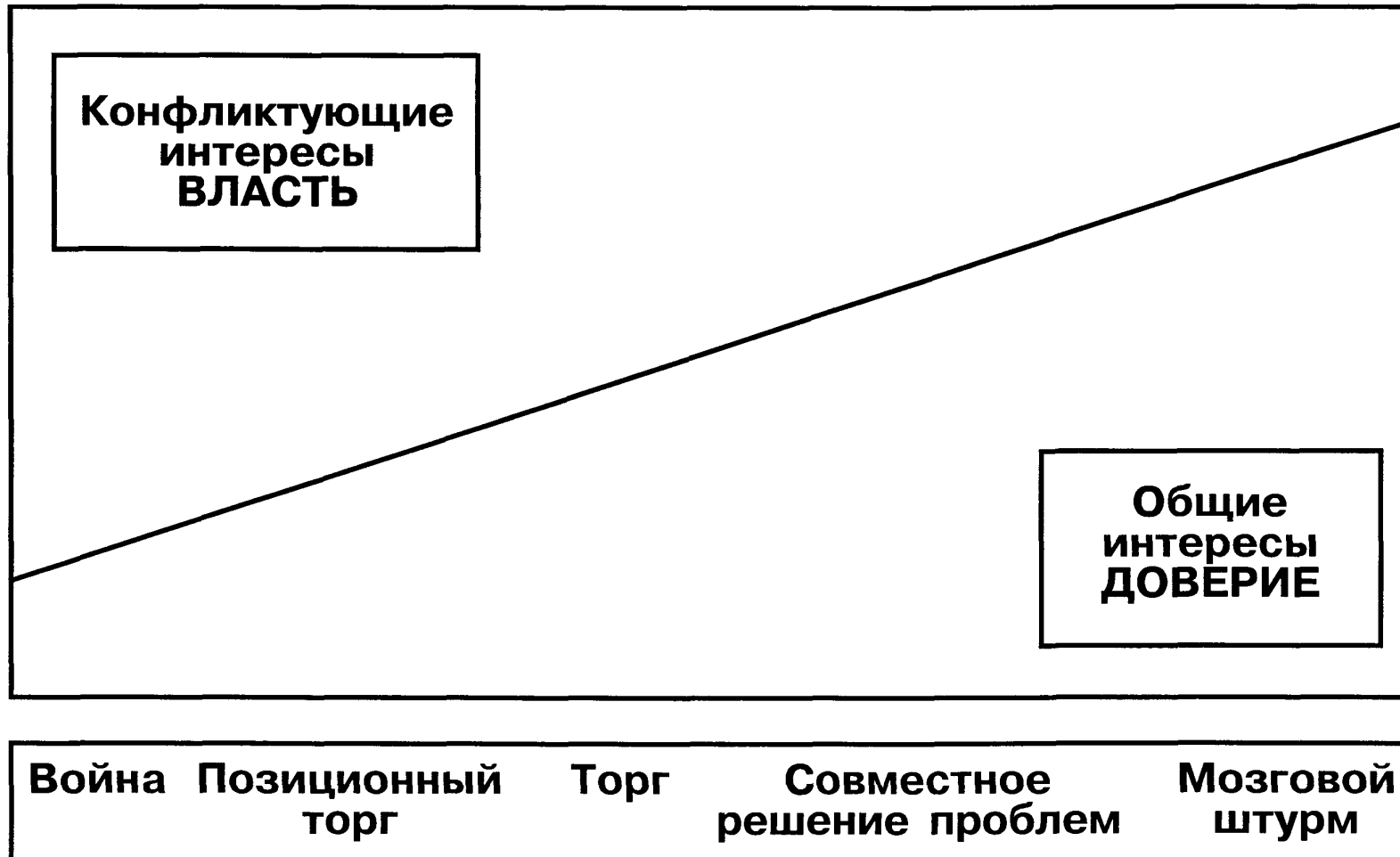
- ★ Мозговой штурм — это интенсивная интеллектуальная деятельность, которая не может продолжаться дольше 10-12 минут
- ★ Число участников не должно превышать 8-10 человек
- ★ Критика и обсуждение предложенных идей запрещены
- ★ Приветствуется свободное творчество — выражение самых невероятных идей
- ★ Желательно получить как можно больше идей. От неудачных идей можно отказаться позднее
- ★ Допускается «путешествие автостопом» — выражение идей, базирующихся на соображениях, высказанных другими людьми





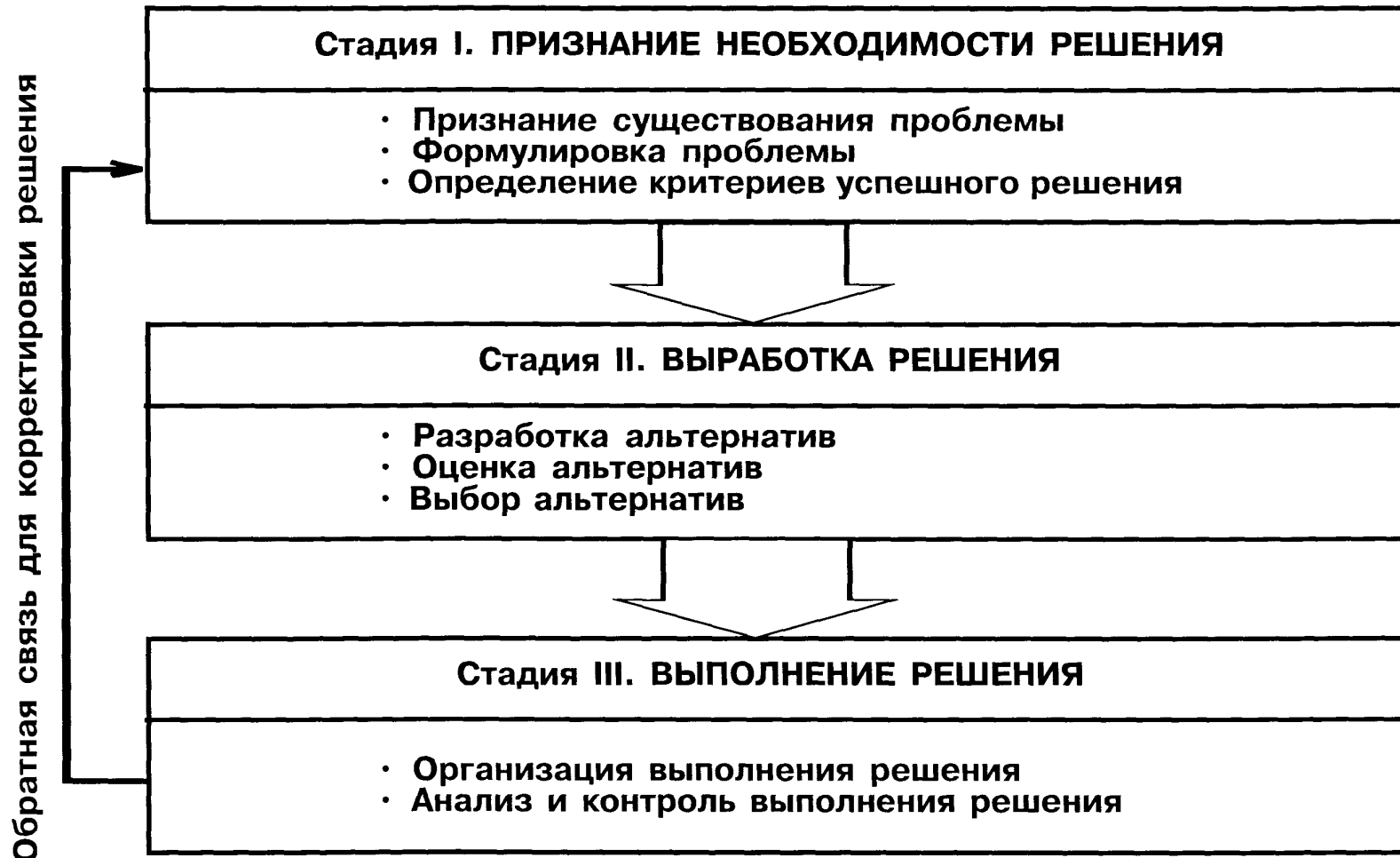
## Слайд № 16

### Подходы к ведению переговоров



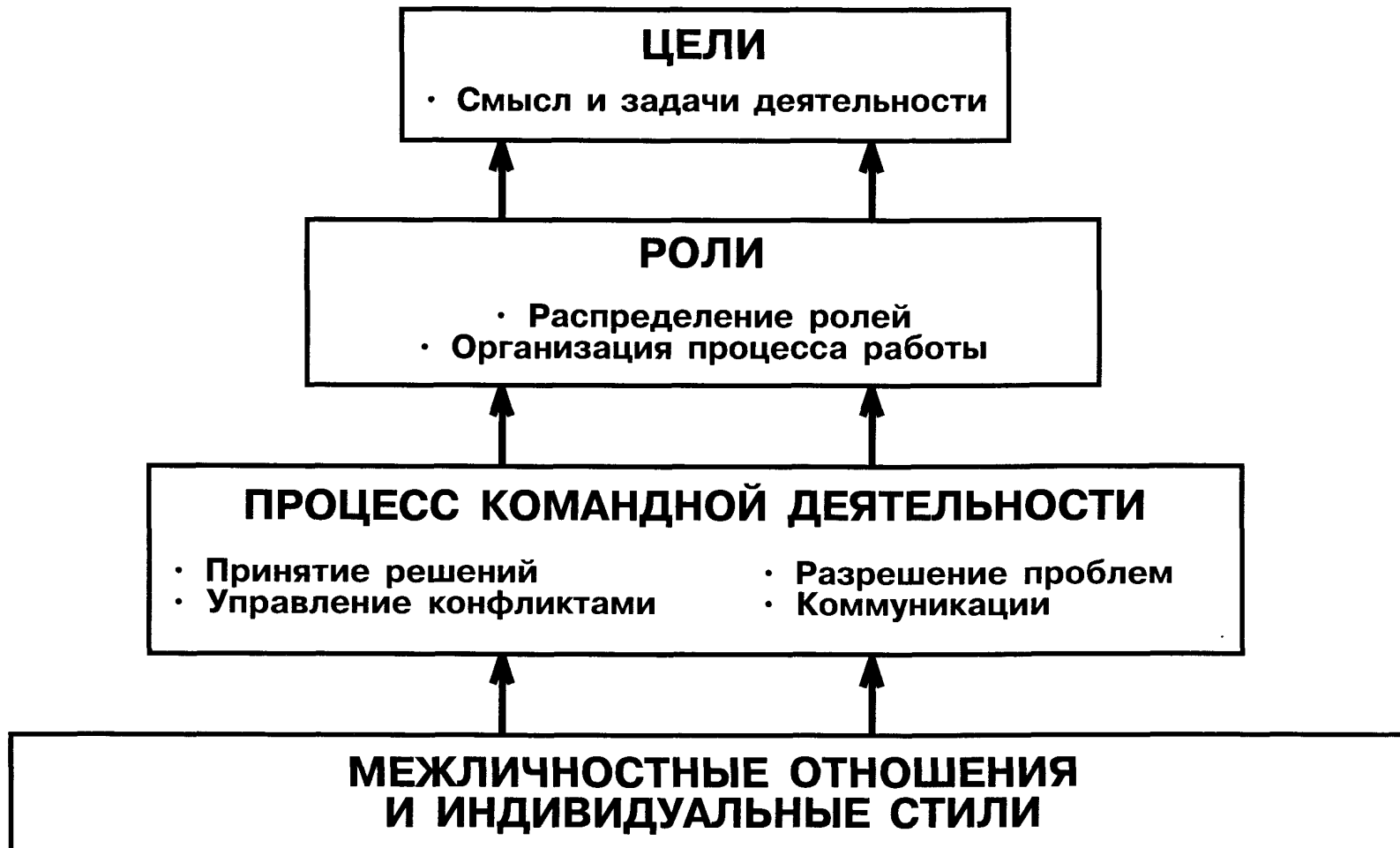
## Слайд № 17

### Стадии управленческого решения

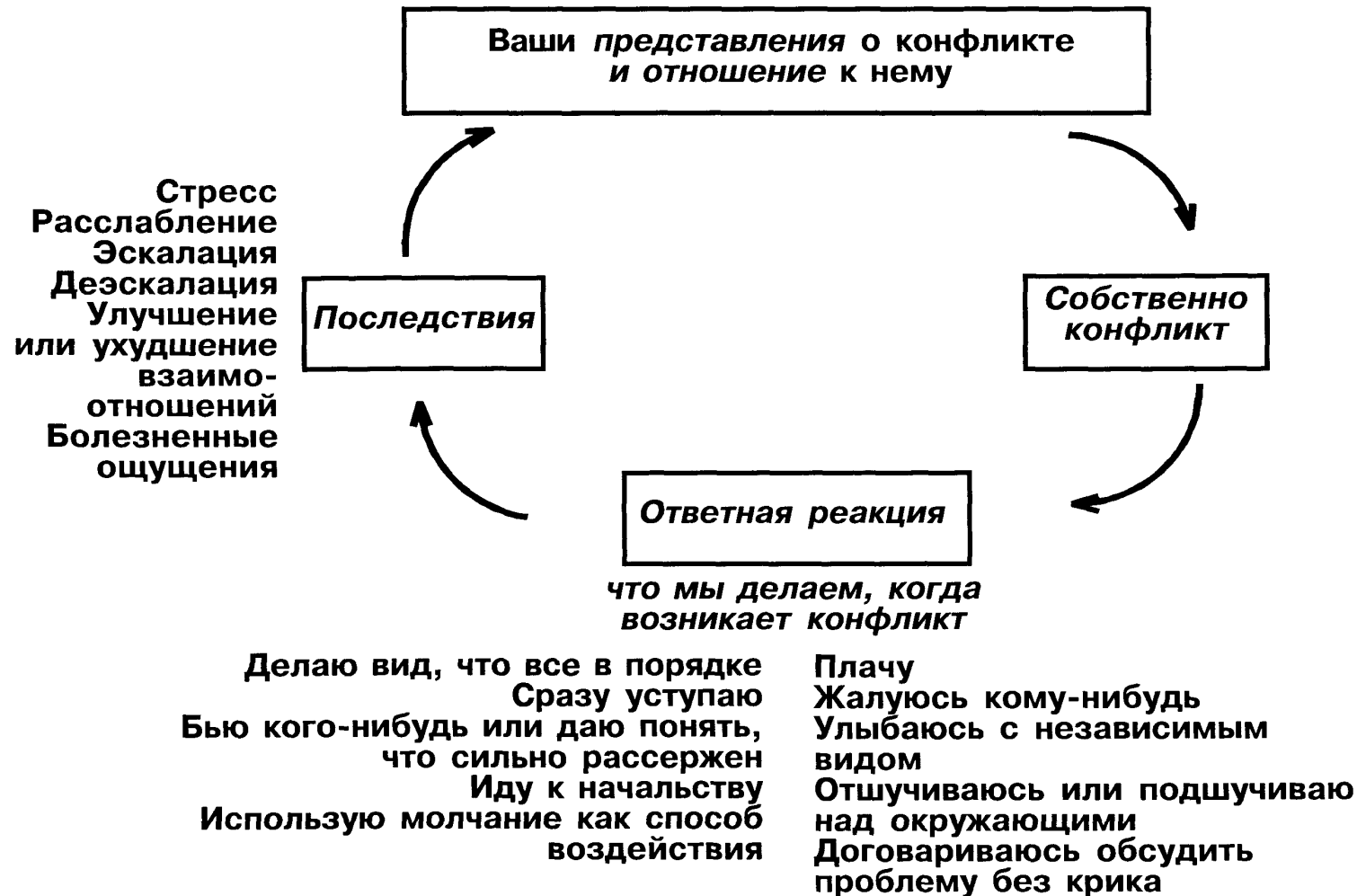


**Слайд № 18**

**G.R.P.I.— метод самодиагностика команды**

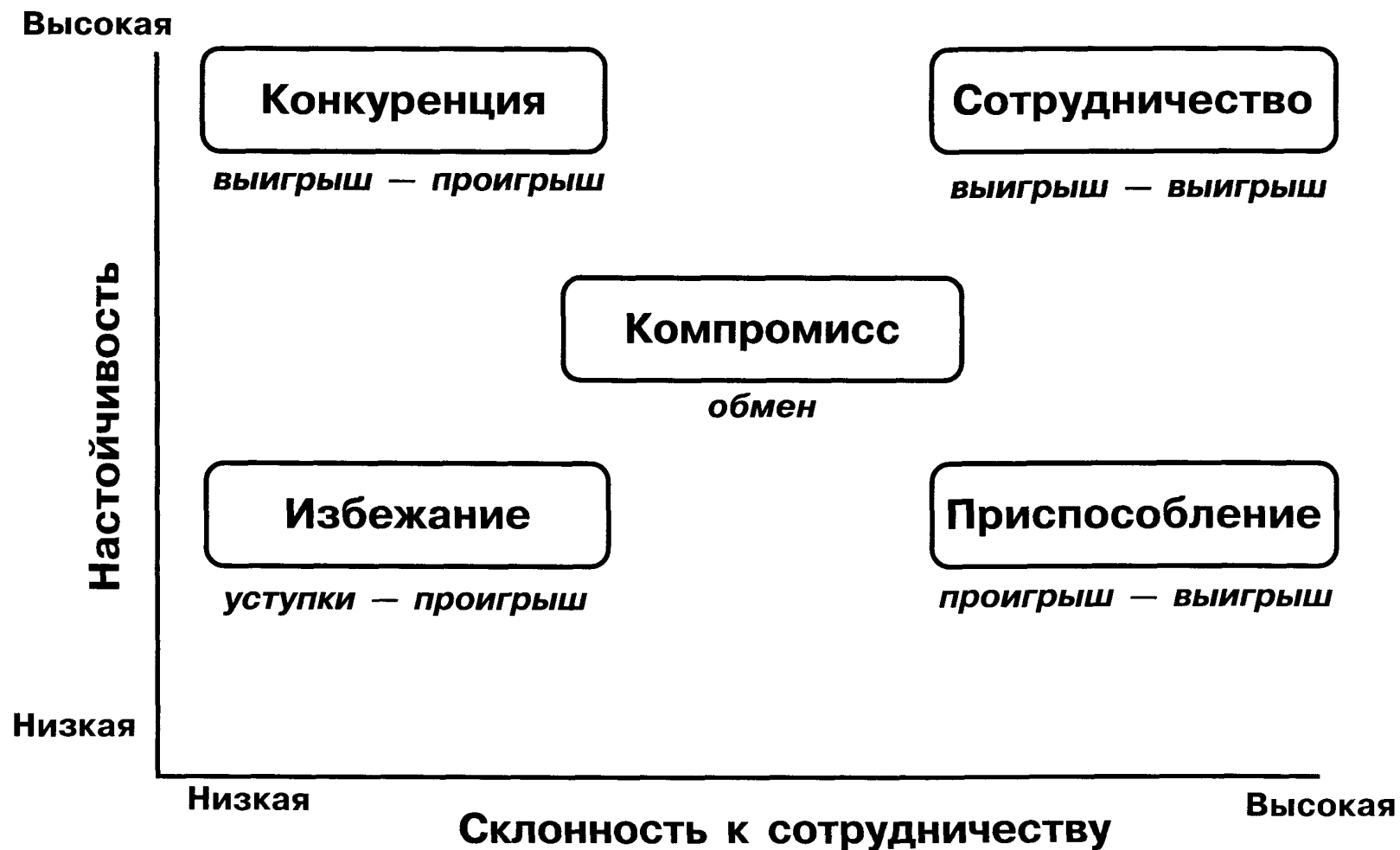


## Слайд № 19 Цикл конфликта



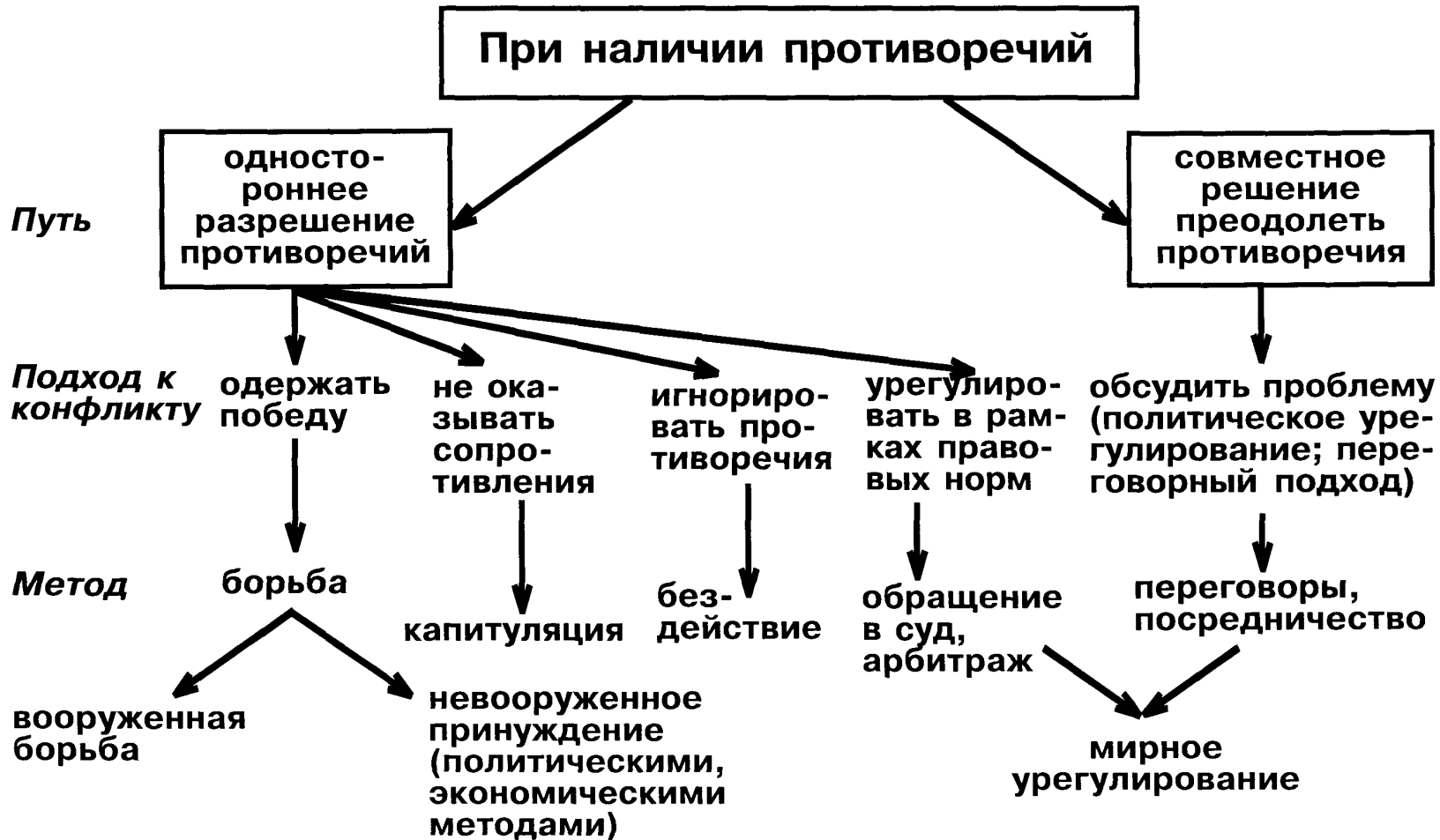
## Слайд № 20

### Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации



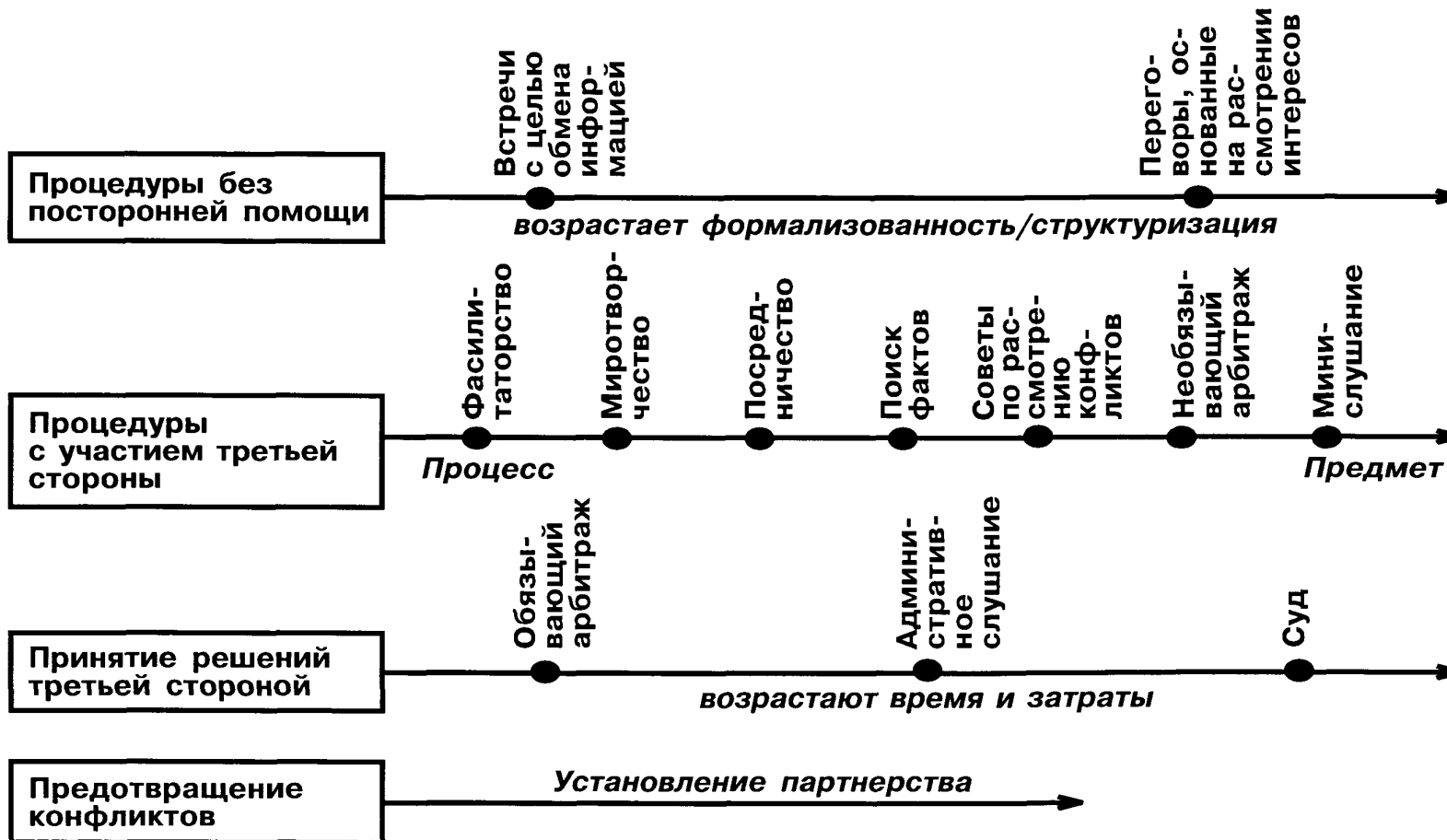
## Слайд № 21

### Типология путей разрешения противоречий в конфликте



## Слайд № 22

### Методы разрешения конфликтов при наличии двух и более сторон



## Слайд № 23

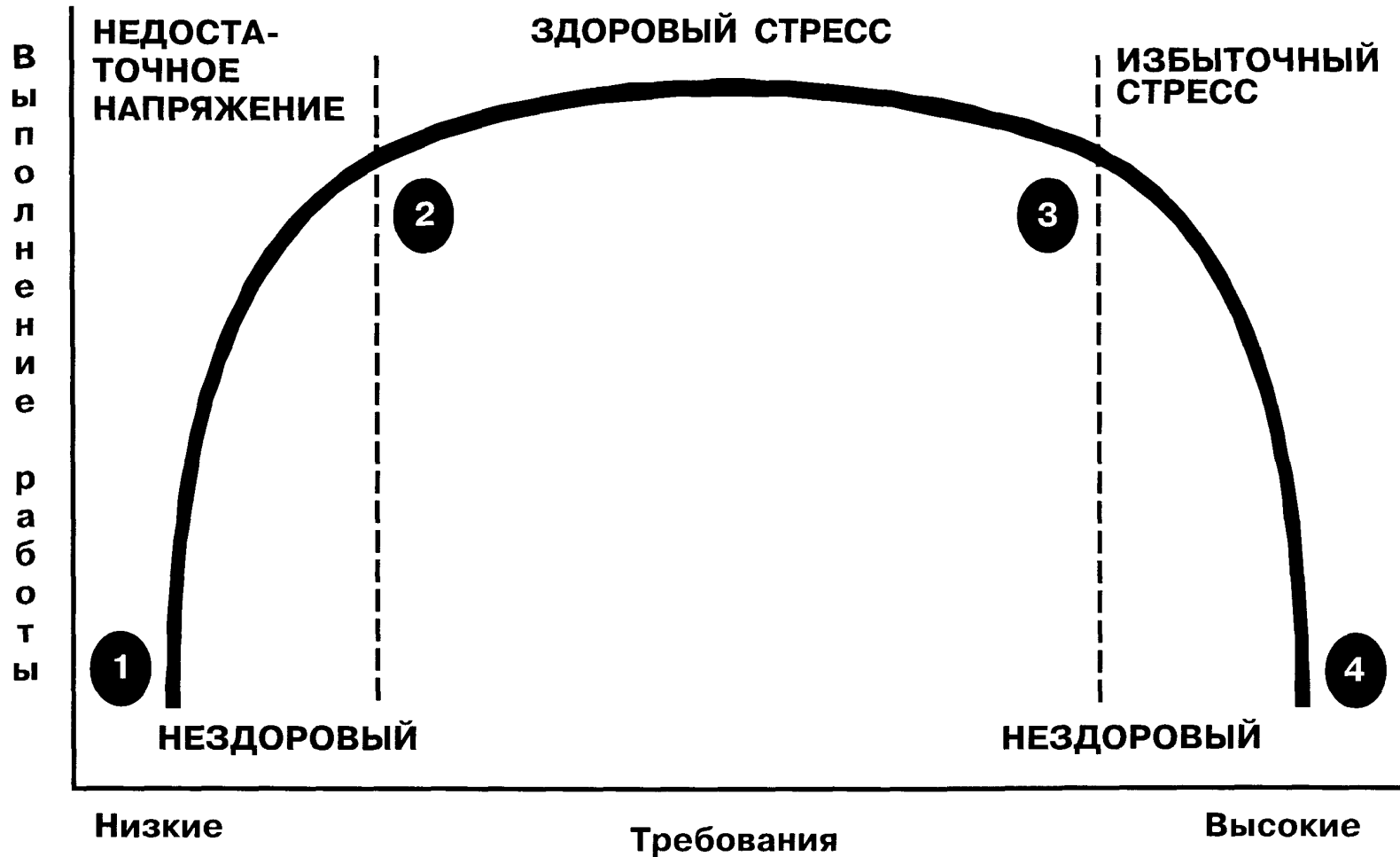
### Динамика стресса на рабочем месте



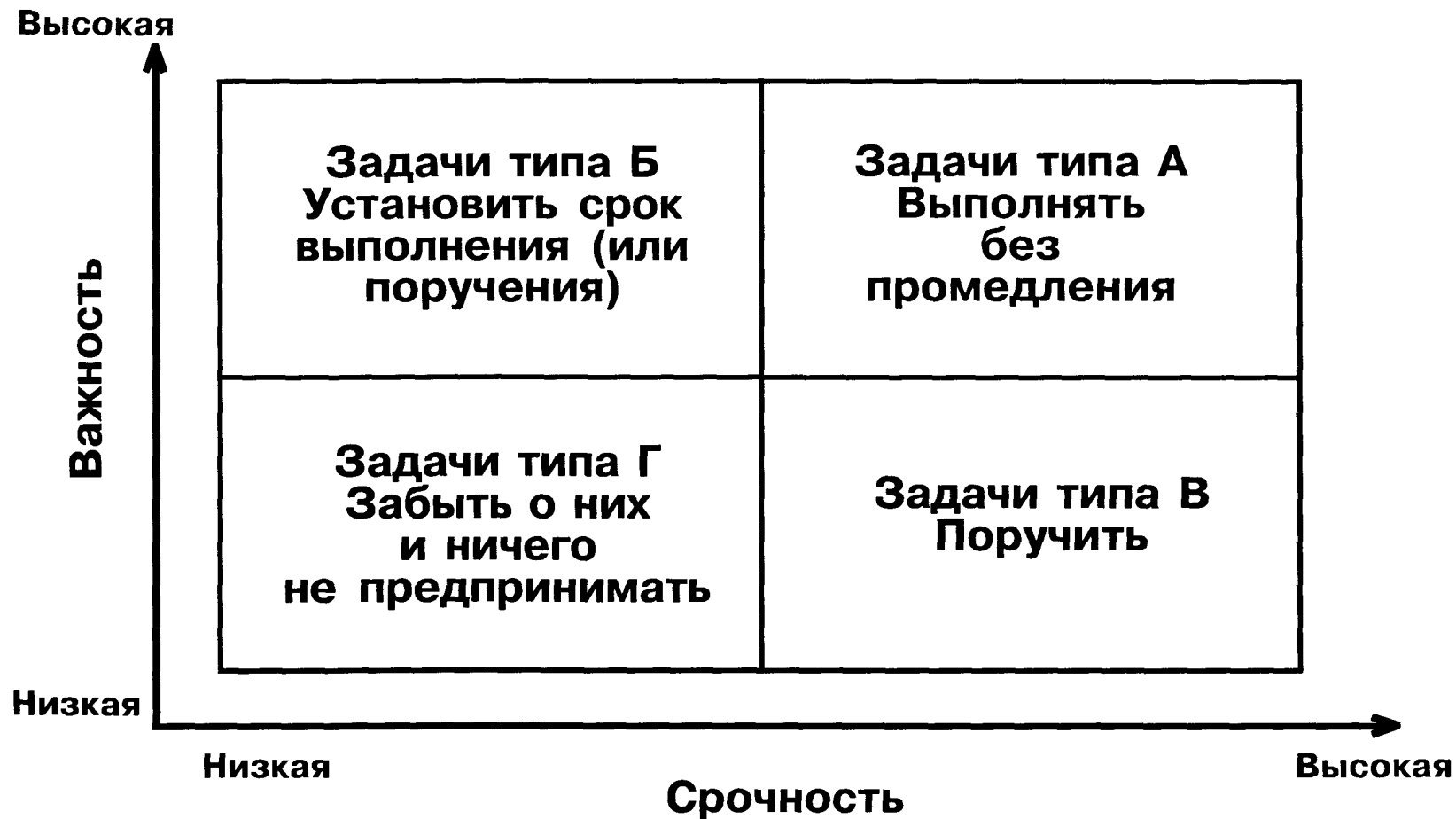


# Слайд № 24

## Кривая стресса



**Слайд № 25**  
**Матрица Эйзенхауэра**



## СПИСОК РИСУНКОВ

- Рис. 1.1. «Когнитивная карта» лидерства
- Рис. 1.2. Континуум лидерского поведения по Танненбауму
- Рис. 1.3. Управленческая решетка Блейка-Моутон
- Рис. 1.4. Личная власть как опора и как камень преткновения
- Рис. 1.5. Типы готовности последователей
- Рис. 1.6. Стили поведения лидера и принятия им решений по Херси-Бланшару
- Рис. 1.7. Заменители лидерства по Керри и Джермиеру
- Рис. 1.8. «Старая» и «новая» системы «идеи и ценности» *General Electric*
- Рис. 1.9. Три элемента передаваемой точки зрения
- Рис. 2.1. Структура «внутренних» навыков менеджера
- Рис. 2.2. Структура «внешних» навыков менеджера
- Рис. 2.3. Схема ключевых элементов самосознания личности
- Рис. 2.4. «Окно Джохари»
- Рис. 2.5. Схема анализа стиля мышления по Майерс-Бриггс
- Рис. 2.6. Предпочтения людей разного типа в отношении работы
- Рис. 3.1. Десять управленческих ролей по Г. Минцбергу
- Рис. 3.2. Двусторонняя коммуникация
- Рис. 3.3. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций
- Рис. 3.4. Структура устного выступления
- Рис. 3.5. Чтение документа
- Рис. 3.6. Структура делового письма
- Рис. 3.7. Интерпретация невербальных сигналов
- Рис. 3.8. Характеристики четырех шкал предпочтений
- Рис. 3.9. Описание шкал предпочтений
- Рис. 3.10. Рекомендации по общению с представителями некоторых типов личности
- Рис. 3.11. Схема глазных сигналов доступа
- Рис. 3.12. Проявления «Я»-состояний
- Рис. 3.13. Параллельные трансакции
- Рис. 3.14. Перекрестные трансакции
- Рис. 3.15. Скрытая трансакция
- Рис. 3.16. Структура совещания
- Рис. 3.17. Общая схема подготовки совещания
- Рис. 3.18. Общая схема обсуждения на совещании
- Рис. 3.19. Общая структура переговорного процесса
- Рис. 3.20. Подходы к ведению переговоров
- Рис. 3.21. Традиционный цикл «сделка — взаимоотношения»
- Рис. 3.22. Предпочтительный подход к обсуждению сделки
- Рис. 4.1. Стадии управленческого решения
- Рис. 5.1. Сравнительные характеристики группы и эффективной команды
- Рис. 5.2. G. R.P.I. — метод самодиагностики команды
- Рис. 6.1. Цикл конфликта

- Рис. 6.2. Пять основных типов поведения в конфликтной ситуации  
Рис. 6.3. Схема выбора способа управления конфликтом  
Рис. 6.4. Элементы организации  
Рис. 6.5. Воздействие конфликтов на организацию  
Рис. 6.6. Типология путей разрешения противоречий в конфликте  
Рис. 6.7. Методы разрешения конфликтов при наличии двух и более сторон  
Рис. 7.1. Источники и динамика стресса  
Рис. 7.2 Кривая стресса  
Рис. 7.3. Потребности человека в отношении работы  
Рис. 7.4. факторы стресса и стратегии их устранения  
Рис. 7.5. Стратегии управления стрессом  
Рис. 8.1. Матрица Эйзенхауэра

## СПИСОК ТАБЛИЦ

- Таблица 1.1. Отличие менеджера от лидера  
Таблица 1.2. Качества, наиболее часто встречающиеся у успешного лидера  
Таблица 1.3. Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену  
Таблица 1.4. Стратегия влияния  
Таблица 1.5. Сравнение стратегий влияния  
Таблица 1.6. «Вероятность успеха» при выборе стиля лидерства по Херси-Бланшару  
Таблица 2.1. Ценности личности  
Таблица 2.2. Системы ценностей американской, японской и арабской культур  
Таблица 2.3. Фундаментальные ориентации в межличностных отношениях (FIRO-B)  
Таблица 3.1. Характеристики коммуникативных навыков  
Таблица 3.2. Действия, помогающие вашему собеседнику говорить  
Таблица 3.3. Как разговаривать по телефону с разными собеседниками  
Таблица 3.4. Процесс переговоров как ресурс организации  
Таблица 4.1. Планирование результата  
Таблица 5.1. Роли членов команды по Белбину  
Таблица 5.2. Проверка целесообразности формирования команды  
Таблица 6.1. Формы поведения в состоянии фрустрации  
Таблица 6.2. Критерии выбора методов АРК

## Об авторе

**Филонович С. Р.** Специалист в области истории физики и в таких разделах менеджмента, как лидерство, организационное поведение, корпоративная культура. Автор более 150 научных и научно-методических работ, в том числе книг «Лучи, волны, кванты», «Самая большая скорость», «Классики физической науки» и др.

Консультант-практик в области управления и организационного развития. Доктор физико-математических наук, профессор, декан Бизнес-школы Государственного университета — Высшей школы экономики.