

# Оглавление

Предисловие	5
Введение	6
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА	9
1.1. Организация и ее цели	9
1.2. Внешняя среда и внутренняя среда организации	15
Контрольные вопросы	25
Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	26
Контрольные вопросы	39
Глава 3. РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИЙ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ	40
Контрольные вопросы	57
Глава 4. ЛИЧНОСТЬ	58
4.1. Типы личности	58
4.2. Типы темперамента	61
4.3. Типы характеров	66
4.4. Пример влияния личности на работу компании	71
Контрольные вопросы	72
Упражнения	73
Глава 5. ВЛАСТЬ И ИСККУСТВО УБЕЖДЕНИЯ	76
5.1. Власть и ее типы	76
5.2. Искусство убеждения	84
5.3. Переговоры	98
Контрольные вопросы	111
Упражнения	112
Глава 6. ЛИДЕРСТВО	114
6.1. Лидерство и управление	114
6.2. Личностный подход к лидерству	115

6.3. Поведенческий подход	121
6.4. Ситуационный подход	133
Контрольные вопросы	152
Глава 7. МОТИВАЦИЯ	153
7.1. Понятие мотивации и применяемые способы мотивации	153
7.2. Мотивационный процесс	156
7.3. Теории мотивации	159
Контрольные вопросы	171
Глава 8. КОНФЛИКТ	172
8.1. Дисфункциональный конфликт	173
8.2. Функциональный конфликт	179
8.3. Классификация конфликтов по типу функциональных систем	188
Контрольные вопросы	193
Глава 9. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА	194
9.1. Группы и их значимость	194
9.2. Формальные группы	203
9.3. Неформальные группы	208
Контрольные вопросы	214
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	215
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	216

## ПРЕДИСЛОВИЕ

При создании данного учебного пособия автором была поставлена цель: обобщить и систематизировать накопленный материал по проблематике, связанной с организационным поведением, и представить информацию в доступной форме для студентов различных специальностей. Основой для учебного пособия послужил курс лекций по организационному поведению, разработанный автором и в течение ряда лет использовавшийся для обучения студентов в Ивановском государственном энергетическом университете. Базой для курса стала известная работа американских ученых М.Х.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури «Основы менеджмента». Курс был расширен результатами собственных исследований автора и исследований многих российских и зарубежных ученых, перечень наиболее доступных материалов приведен в списке использованной литературы.

## ВВЕДЕНИЕ

Человеческий фактор играет двоякую роль в функционировании организаций. С одной стороны, это создатели организаций, определяющие их цели и выбирающие методы достижения этих целей. С другой стороны, это важнейший ресурс, используемый всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В качестве персонала организации люди нуждаются в управлении.

По своим свойствам человеческий ресурс существенно отличается от любых других используемых организациями ресурсов, а следовательно, требует особых методов управления. Специфика человеческого ресурса состоит в следующем.

Во-первых, в отличие от машин и сырья, люди наделены интеллектом и, соответственно, их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, поэтому процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, вследствие обладания интеллектом, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. В процессе деятельности человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и сырьевых ресурсов, человек появляется (в большинстве случаев) в организации осознанно, с определенными целями и ожидает от организации предоставления возможности для их реализации.

В-пятых, важнейшая особенность человеческого ресурса состоит в уникальности каждого отдельного субъекта. Реакция разных членов организации

на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной.

Управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью.

Организационное поведение – одна из наиболее важных комплексных наук об управлении поведением человека в организации. Основой организационного поведения как науки является научный анализ поведения отдельных людей, групп и организации в целом в сложной динамичной среде.

В предлагаемом учебном пособии сделана попытка дать наиболее полное и системное представление об основных проблемах этой науки в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования.

Книга состоит из девяти глав.

В первой главе даны основные сведения понятия об организации и ее целях, рассматриваются особенности и способы исследования ее внешней и внутренней среды.

Вторая глава посвящена изучению организационной культуры как важнейшего фактора определяющего поведение человека в организации. Предложены различные взгляды на идентификацию и классификацию видов организационной культуры, методы ее поддержания и изменения.

В третьей главе показывается путь становления и развития организационного поведения как науки, раскрываются различные подходы к изучению поведения человека. Впервые включены в подобное издание вопросы связанные с возникновением и развитием теории рабочих команд.

В рамках организационного поведения как науки центральное место отводится индивидуальности каждого человека. Этой проблеме посвящена чет-

вертая глава. В рамках данной главы рассмотрены особенности людей с различными типами темперамента, характера.

Проблема использования власти в управлении организацией раскрывается в пятой главе. Рассмотрены положительные стороны и недостатки различных типов власти. Большое внимание уделено власти основанной на убеждении, приводятся рекомендации как развить навыки убеждения и технику ведения переговоров.

Современные специалисты в сфере управления постоянно подчеркивают большое значение проблемам лидерства. В шестой главе достаточно подробно рассмотрены три исторически сложившихся подхода к определению эффективного руководителя-лидера: личностный, поведенческий, ситуационный.

Вопросам мотивации посвящена седьмая глава. Рассматриваются как сам мотивационный процесс, так и различные теории мотивации, определяющие современные системы материально и морального стимулирования в организациях.

Различные стороны конфликтов представлены в восьмой главе.

В девятой главе основное внимание уделено формальным и неформальным группам, формирующимся в организациях.

В основе авторского подхода лежит попытка раскрыть поведение человека через три определяющих фактора: личность, группа, организация. Умение менеджера правильно оценить эти факторы определяет его способность эффективно руководить коллективом.

Организационное поведение – развивающаяся учебная дисциплина, поэтому она должна отражать в себе те изменения, которые происходят в окружающем мире, однако не только это определяет поведение людей организации. Существуют «вечные» законы, которые закладывают основное направление поведения человека. В пособии сделана попытка увязать эти законы с современным восприятием организации и ее внешней среды.

# Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДА

## 1.1. Организация и ее цели

В общем случае **организация** – это *группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей*. Это означает, что организацией являются разные по своему составу, назначению и роду деятельности группы людей: и акционерное общество, занимающееся производством каких-либо товаров или услуг, и православная церковь, оказывающая соответствующие услуги.

В законе Российской Федерации о предприятии и предпринимательской деятельности вместо понятия «организация» используется понятие «предприятие» (предприятие – это совокупность граждан, объединившихся для деятельности в целях получения прибыли).

Различают формальные и неформальные организации. **Формальные организации** – это организации, которые официально зарегистрированы и действуют на основании существующего законодательства и установленных регламентов. **Неформальные организации** – организации, которые действуют вне рамок законодательства, при этом группы возникают спонтанно, но люди взаимодействуют достаточно регулярно. Неформальные организации существуют в каждой формальной организации. В современном менеджменте используется термин «**неформальные группы**».

Все организации (предприятия, корпорации, фирмы, акционерные общества, партии и т.д.), при всем различии их целей, способов деятельности, видов оказываемых услуг, имеют **общие характеристики или свойства**:

- горизонтальное разделение труда;
- вертикальное разделение труда;
- необходимость управления;
- создание подразделений;
- зависимость от внешней среды.

Деятельность любой организации заключается в использовании или преобразовании *ресурсов*. К основным ресурсам относятся:

- люди (человеческий ресурс);
- материалы;
- финансы;
- технология;
- информация.

Процесс преобразования ресурсов осуществляется организацией для достижения своих целей. *Цели* – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться организация. Естественно, для организаций разного типа цели неодинаковы. Для каждой организации можно выделить основную цель, например получение прибыли, а для ее достижения необходимо четко определить локальные цели.

Установленные менеджментом цели в процессе деятельности организации выступают в качестве:

- 1) функции инициативы (сопоставление существующего состояния с желаемым);
- 2) инструмента управления (руководящие требования);
- 3) критерия принятия решения (критерии оценки информации и выбор альтернатив);
- 4) инструмента координации;
- 5) инструмента контроля.

Классификация целей может осуществляться по различным критериям:

- 1) по охватываемой сфере (общая, частная цели);
- 2) значению (главная, промежуточная, второстепенная);
- 3) количеству переменных (одно- и многоальтернативная);
- 4) предмету цели (рассчитан на общий или частный результат).

В практике хозяйствования большинства предприятий и организаций принято выделять типичные результативно-хозяйственные цели:

- 1) максимизация стоимости фирмы;
- 2) увеличение прибыли;
- 3) увеличение оборота;
- 4) рост продаж;
- 5) снижение расходов и т.п.

Примечательно, что максимизация стоимости бизнеса в условиях современной рыночной экономики в нашей стране все чаще становится задачей номер один. Причиной тому служит начало очередного этапа в развитии российской экономики. Эволюция экономики заставляет участников рынка все более серьезное внимание обращать на значение таких показателей, как рыночная стоимость бизнеса, интеллектуальная собственность, ноу-хау и ряда других.

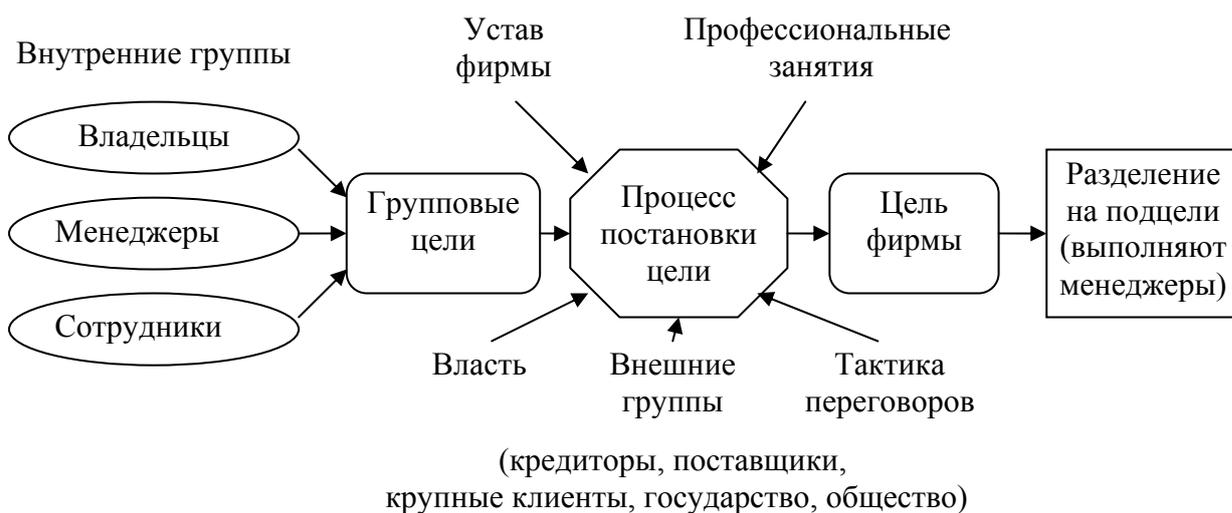
Вместе с тем предприятиям приходится ставить перед собой общественные и социальные цели. Свидетельством тому служит повышенный интерес к современным научно-практическим видам деятельности таким, как PR (связь с общественностью), HR (управление персоналом). Это послужило причиной появления, а затем и бурного развития новых направлений и способов хозяйствования (например, консалтинговый бизнес).

Важной задачей менеджмента является не только формирование, но и правильное формулирование целей организации. Правильная постановка цели должна определять:

- 1) содержание цели;
- 2) ее размер (максимальный, минимальный уровни);
- 3) временные границы;
- 4) пространственные характеристики;
- 5) персональную ответственность;
- 6) ранг в иерархии целей.

Например, цель может быть сформулирована следующим образом: заместитель генерального директора по маркетингу (персональная ответственность) должен в 2005 г. (временные параметры) на территории Ивановской области (пространственная характеристика) путем совершенствования методов продажи продукции (содержание) увеличить оборот фирмы (содержание) не менее чем на 20% (размер цели).

Несмотря на всю условность ситуации, можно наблюдать, что любое изменение хотя бы одного из шести компонентов рождает новую цель, содержание которой также должно быть обоснованным и согласованным. Поэтому выбор цели представляет собой, как правило, некий процесс компромиссов между интересами различных групп (рис.1.1).



**Рис. 1.1.** Основные группы, влияющие на определение цели фирмы

В современных условиях (это отмечают как зарубежные аналитики в области управления, так и наши соотечественники) для предприятия огромное значение имеет уже сам процесс стратегического целеполагания. Ведь скорее всего на практике вряд ли удастся в полной мере реализовать намеченное. Забегая вперед, отметим, что набор внешних воздействий, объективных условий и всего прочего, что не зависит от менеджмента фирмы или воли ее собственника, во многом изменяют содержание изначально заданной цели.

Скорее всего, не избежать поправок и дополнений. Меняются люди, меняются организации, создаваемые ими. Сформулированная в начале работы цель необходима скорее для «старта», для становления и закрепления основ дальнейшего развития.

Но так или иначе, выбор организацией собственной цели имеет существенное значение.

Для того, чтобы организация смогла достичь своих целей, она должна быть *результативной и эффективной*.

Четкое разграничение этих категорий является одним из условий успешной реализации намеченных планов. Например, значение результативности во многом определяет содержание стратегии предприятия, иначе говоря, оно позволяет понять, что нужно сделать для решения поставленной задачи. Определившись с тем, что мы будем делать, следует понять, как это нужно делать.

В упомянутом выше примере определенное совершенствование методов продажи продукции должно обеспечить увеличение оборота предприятия (*результативность*). Выбор методик и подходов, подбор персонала и постановка его задач в организации продаж продукции будут обеспечивать значение *эффективности*.

Таким образом, можно резюмировать, что результативность означает «делать нужные вещи», а эффективность означает «делать нужные вещи правильно».

Значение рассматриваемых нами показателей немаловажно и после того, как будет достигнута цель, решена задача. Как мы уже выяснили результативность мы будем оценивать по тому, достигнута цель в том виде, в котором она ставилась, или нет, а эффективность по тому, как и какими средствами была достигнута цель. Степень эффективности могут определять следующие показатели.

*Качество* – в нашем примере это то, насколько правильно реализуется выбранная методика или как тщательно отбираются исполнители и подрядчики, как делаются «нужные вещи».

*Количество* – делаются ли все «нужные вещи».

*Своевременность* – делаются ли «нужные вещи» вовремя.

*Экономичность*, т.е. степень использования ресурсов. Ее значение будет не менее показательным и может быть выражено следующим образом:

$$\text{Экономичность} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}$$

Разумеется, приведенный перечень критериев эффективности неограничен. Его полнота будет зависеть скорее от содержания целей и задач, формулируемых нами, а также показателей, которые мы собираемся контролировать в ходе осуществления задуманного и по его достижении.

*Отметим, что в современных условиях хозяйствования все более широкое применение получают формы организации производства, позволяющие свести затраты к минимуму за счет повышения эффективности, основанной на отказе от самостоятельной разработки ресурсоемких элементов производственного процесса. Одной из таких форм является **аутсорсинг** (от англ. **outsourcing**; *out of* – извне; *source* – ресурс).*

*Аутсорсинг:*

- *это организационное решение, которое заключается в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом: «оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других»;*
- *это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия.*

## ***1.2. Внешняя среда и внутренняя среда организации***

Нет организаций, которые работают в вакууме – всегда существует не-которая ***внешняя среда***.

Обычно изменения внутри организации вызваны изменениями во внеш-ней среде. Можно выделить две группы компонентов внешней среды, изме-нения которых влекут за собой перемены в организации.

**Среда прямого воздействия** включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации. Рассмотрим эти факторы.

1. Поставщики. Любая организация использует результаты труда других организаций: сырье, полуфабрикаты, комплектующие, услуги.

2. Кредиторы. Поставщиками капитала в основном являются банки, ак-ционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капи-тала.

3. Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

4. Законы государства. Организации обязаны соблюдать не только феде-ральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное исполнение законов в сфере своей компетенции.

5. Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста орга-низации.

6. Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудов-летворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

**Среда косвенного воздействия** состоит из факторов, которые не оказы-вают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

1. Состояние экономики страны.
2. Состояние мировой экономики.

3. Научно-технический прогресс.
4. Социокультурные факторы<sup>1</sup>.
5. Политические факторы.

Естественно, что в каждом конкретном случае состав и характер факторов внешней среды будут различны. Однако в любом случае надлежит учитывать:

- а) взаимосвязанность факторов внешней среды;
- б) сложность внешней среды;
- в) изменчивость среды;
- г) неопределенность внешней среды.

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

**Макроокружение** определяет общие условия среды нахождения организации. Изучение *экономической* компоненты макроокружения позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы, предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс и т.п.

Анализ *правового регулирования*, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые

---

<sup>1</sup> Значение социокультурных факторов во всем мире с каждым днем возрастает. Это связано в первую очередь с тем, как интенсивно протекают процессы интеграции стран западной Европы, СНГ и ряда азиатских стран. Многонациональные объединения, как общественные, так и преследующие экономические интересы, вынужденно ставят культурные особенности каждого из участников во главу угла. Сегодня становится нормой, готовясь к встрече или переговорам, обращать внимание на традиции и особенности хозяйствования зарубежных партнеров. Безусловно, столь сильная экономическая взаимозависимость таких стран как Япония и США не была бы возможна, если бы каждая из них не относилась с уважением и вниманием к культурным особенностям другой.

границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов.

*Политическая* составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.

Изучение *социальной* компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, уровень образования, мобильность людей, или готовность к перемене места жительства и т.п.

Анализ *технологической* компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

*Во-первых*, то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. *Во-вторых*, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна.

Для того, чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и т.п.;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается высшим руководством и содержит необходимую информацию. Эта система должна быть тесно связана с системой стратегического планирования в организации, хотя иногда результаты анализа макроокружения могут повлиять и на оперативное планирование.

Изучение **непосредственного окружения** организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она активно участвует в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Например, анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение покупателя;
- демографические характеристики покупателя;
- социально-психологические характеристики покупателя;
- отношение к продукту.

Аналогично проводится анализ поставщиков, кредиторов, конкурентов, рынка рабочей силы.

**Внутренняя** среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Можно выделить главные компоненты внутренней среды:

- производство;
- маркетинг;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки;

- финансовое управление;
- управление персоналом;
- общее управление.

Например, *кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и планирование карьеры персонала; оценка результатов труда и стимулирование и т.п. В *производственный* срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. *Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Одним из наиболее популярных методов изучения взаимодействия внешней и внутренней среды организации является SWOT- анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для разработки стратегии организации.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляется список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT (рис. 1.2).

	Возможности 1. ... 2. ... 3. ... ...	Угрозы 1. ... 2. ... 3. ... ...
Сильные стороны 1. ... 2. ... 3. ... ...	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. ... 2. ... 3. ... ...	Поле СЛВ	Поле СЛУ

**Рис.1.2.** Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые, соответственно, вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле СИВ (сила и возможности); поле СИУ (сила и угрозы); поле СЛВ (слабость и возможности); поле СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для

того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегию, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для **оценки возможностей** применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис.1.3). Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, как организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и

их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

**Рис. 1.3.** Матрица возможностей

Похожая матрица составляется для **оценки угроз** (рис.1.4). Сверху указываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку отмечается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться

внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

Вероятность возникновения угроз	Последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

**Рис.1.4.** Матрица угроз

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации, для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (рис.1.5) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 — сильное значение, 2 — умеренное значение, 1 — слабое значение;
- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 — сильное влияние, 2 — умеренное влияние, 1 — слабое влияние, 0 — отсутствие влияния;
- оценка направленности влияния по шкале: +1 — позитивная направленность, -1 — негативная направленность.

Факторы среды	Важность для отрасли (A)	Влияние на организацию (B)	Направленность влияния (C)	Степень важности $D=A*B*C$

**Рис.1.5.** Профиль среды

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Метод SWOT-анализа может использоваться при принятии решений в совершенно различных областях. Его практическая значимость универсальна и может определяться как на уровне стратегического менеджмента, так и на уровне одного из элементов проектного менеджмента. Что касается сроков, периодичности применения SWOT-анализа, то здесь мы также не найдем существенных ограничений. Определенное содержание сильных и слабых сторон с успехом может быть перепроверено уже на первых этапах реализации какой-либо намеченной программы. То есть анализ не проводится один раз, а повторяется периодически.

Существенным является первоначальный выбор характеристик и свойств, которые мы собираемся в дальнейшем классифицировать как возможности и угрозы, сильные и слабые стороны. В связи с этим, обращаясь к практике применения SWOT-анализа, отметим, что большая эффективность достигается, когда данная методика является инструментом в руках топ-

менеджмента, способного мыслить стратегически, комплексно, а также обладающего навыками командной работы.

SWOT-анализ может использоваться и в целях самоорганизации, при проведении переговоров с руководством и дилерами (если таковые есть) и вообще любыми оппонентами, так как предельно просто структурирует понимание проблемы. Тем более, что для менеджера, владеющего ситуацией, он не займет много времени.

### ***Контрольные вопросы***

1. Поясните, в чем заключаются различия между формальной и неформальной организациями.
2. Назовите основные группы, которые влияют на определение цели фирмы.
3. Что означает понятие результативность?
4. В чем различие среды прямого воздействия от среды косвенного воздействия?
5. Что понимается под внутренней средой организации?

## Глава 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все эти составляющие не только отличают одну организацию от другой, но и в значительной степени предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе.

*Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символьные» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения<sup>2</sup>.*

Рассмотрим основные составляющие понятия «организационная культура».

*Предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях, связаны с видением человеком окружающей среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Предположения во многом определяют мотивацию сотрудников, например, вера в правильность действий руководства организации.*

---

<sup>2</sup> Приведем одно простое, но очень хорошо раскрывающее суть понятия «организационная культура», определение. *Организационная культура* – это то, что управляет людьми, когда рядом отсутствует руководство.

*Ценности* (или ценностные ориентации), которых придерживается индивид, ориентируют его в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что клиент всегда прав, поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается *символика*, посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации.

Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых детально описаны ценностные ориентации.

Выделяют субъективную и объективную составляющие организационной культуры.

*Субъективная* составляющая определяется разделяемыми работниками образцами предположений, веры и ожиданий, а также групповым восприятием организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее духовной части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

*Субъективная организационная культура* служит основой формирования *управленческой культуры*, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между сходными организационными культурами.

*Объективную организационную культуру* обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма и объем про-

странства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности организации.

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предложили рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти *характеристик* :

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);

- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации часто существенно отличаются в различных организациях; жаргон, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, макияж, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников; дотация питания; периодичность и продолжительность питания и т.п.);

- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка; рабочий график);

- взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

- ценности (что такое *хорошо* и что такое *плохо*) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения):

что люди ценят в своей жизни в организации (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

- вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);

- процесс развития работника и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин неудач и достижений; методы и подходы к обучению);

- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за работу; распределение работы и замещение сотрудника; чистота рабочего места; качество работы; рабочие привычки; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по служебной лестнице и т.п.).

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, в свою очередь, сказывается на ее культуре. Однако через совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это *внешняя адаптация*: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая — это *внутренняя интеграция*: как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации, проблемы (табл. 2.1).

**Таблица 2.1.** Проблемы внешней и внутренней интеграции

<b>Проблемы внешней адаптации и выживания</b>	<b>Проблемы внутренней интеграции</b>
1. Миссия и стратегия	1. Методы коммуникации и язык общения
2. Цели	2. Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп
3. Средства	3. Система формирования и поддержания власти и статуса
4. Система контроля	4. Личностные отношения
5. Система коррекция действий	5. Поощрения и наказания
	6. Идеология

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. Используя приобретенный совместный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их деятельности. Люди должны знать реальную *миссию* своей организации, а не то, что так заявляется с высоких трибун для акционеров. Это поможет сотрудникам сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии. Следующая группа вопросов относится к установлению *целей* и выбору *средств* их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и таким образом принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а у третьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое (рис. 2.1).



**Рис. 2.1.** Классификация организационных культур

Процесс внутренней интеграции связан с установлением и поддержанием эффективных рабочих отношений между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя и относится как к отдельным группам, так и ко всему коллективу организации.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом определяет культуру организации (табл. 2.2).

**Таблица 2.2.** Два подхода к формированию лидерами организационной культуры

<b>Организационные переменные</b>	<b>Административная культура</b>	<b>Предпринимательская культура</b>
Система контроля	Извне	Изнутри
Отношения собственности	Собственник процесса	Собственник имущества
Отношение к возможностям	Ждет момента	Ведет поиск
Преимущественное решение проблем	Рационально-логическое	Интуитивное
Делегирование полномочий и ответственности	Централизация	Децентрализация
Организационная структура	Иерархическая	Адаптивная
Отношения субординации	«Взрослый – ребенок»	«Взрослый – взрослый»
Организационный фокус	На организацию	На человека
Главные цели	Производительность	Эффективность
Подход к управлению	Системный	Ситуационный
Проектирование работы	С позиций интеграции	С позиций автономии
Выполнение работы	По правилам	Творчески
Проводимые изменения	Модификация	Радикальные
Основополагающий лозунг	Делать дело правильно	Делать правильное дело

В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если лидер является сильной личностью (ярко выраженная управленческая культура) и организация находится в стадии формирования. Так, успешные организационные нововведения, связанные с изменением организационной культуры, как правило, инициировались яркими представителями топ-менеджмента. Например, при внедрении

рабочих команд в различных организациях определяющую роль играли в Texas Instruments – президент и руководитель исполнительного органа корпорации Джерри Дженкинс, в Defense Systems & Electronics Group – президент крупнейшего отделения корпорации Хенк Хайес, в IBM – президент тexasского отделения корпорации Тед Брайем.

Принятие компанией определенной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка и т.п.

Анализ факторов, формирующих организационную культуру, показывает, что последняя является предметом развития и изменения в течение всей жизни организации. При этом указанные процессы протекают чаще постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой и приносящих с собой элементы этой культуры. Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей (рис. 2.2).



**Рис.2.2.** Методы поддержания организационной культуры

Можно выделить следующие основные группы методов поддержания и изменения организационной культуры.

*Объекты наибольшего внимания менеджеров.* Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать сотрудникам, что является важным и что ожидается от них.

*Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в большей степени, чем в ходе обычной деятельности. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо укрепления существующей организационной культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

*Моделирование ролей, обучение и тренировка.* Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через исполнение своих ролей. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе.

*Критерии определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться и формироваться через систему наград и привилегий.

*Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения.* Новые сотрудники должны «вписываться» в организационную культуру и соответствовать критериям, связанным с данным аспектом, должны быть представлены в модели рабочего места. Это позволяет поддерживать определенный тип культуры. Вместе с тем планирование карьеры, степень соответствия организационной культуре также обуславливают культуру посредством воздействия на мотивацию сотрудников.

*Организационные символы и обрядность.* Многие убеждения и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, традиции и церемонии. Соблюдение ритуалов и церемоний

усиливает воздействие на формирование отношения работников к организации.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать *изменения*. Формы изменения культуры:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджеров;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критериев стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей, которые порождаются сопротивлением ее изменению. Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в организационной культуре происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна объему изменений в их содержании.

Изменения в культуре могут либо предшествовать изменениям в поведении, либо следовать за ними. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых ключевых предположений и предпочтений по сравнению с существовавшими. В этом случае от людей требуется одно — приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. В случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений и предпочтений, изменения культуры чаще следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре происходят намного позже изменений поведения или даже никогда не состоятся. И в том и в другом случае требуется «агент изме-

нений», который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры. При этом возможны два следующих подхода:

1. Добиться от людей в организации принятия новых предпочтений и ценностей (процессы 1, 2 и 3 на рис. 2.3).
2. Найм и социализация или увольнение людей (процессы 4 и 5 на рис. 2.3).



**Рис.2.3.** Модель воспроизводства организационной культуры (по В.Сате)

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не соответствует поведению сотрудников, необ-

ходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. На данном этапе перед руководством организации стоит задача сформулировать и принять систему ценностей, норм и правил деятельности и поведения сотрудников, отличных от ранее существовавших. В связи с этим актуальным становится вопрос о том, кто будет принимать участие в решении этой задачи и чье влияние будет оказано на ход ее решения.

Различаются два способа взаимодействия культуры и организационной жизни. *При первом*, как это было показано выше, культура и поведение взаимно влияют друг на друга. *При втором* — культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают. Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные выступают основой анкет, которые используются для исследования культуры той или иной организации.

Например, В.Сате рассматривает влияние культуры на организационную жизнь через семь процессов:

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;
- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

Т. Питере и Р. Уотерман, изучив деятельность успешных американских фирм, выделили ряд предпочтений и ценностей организационной культуры, характерных для этих компаний:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;

- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Несомненно, что менеджеры должны уметь правильно воздействовать на организационную культуру. Приведенные ниже рекомендации могут помочь менеджерам повысить эффективность управления культурой в организации.

1. Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне не проявляющиеся аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления, нематериальные аспекты во многом способствуют проведению изменений.

2. Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансформации культур.

3. Старайтесь понять значимость организационных символов (название компании, логотип, лозунги).

4. Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и как эти истории отражают культуру организации.

5. Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и укрепления культуры.

6. Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, на какие идеалы он должен ориентироваться и какими действиями следует передать эти идеалы на нижние уровни организации.

Содержание и направленность развития организационной культуры, безусловно, являются наиболее важными из аспектов стратегического ме-

неджмента. Вопросы о том, какими должны быть сотрудники через 5 – 10 лет, на чем должны будут основываться их отношения, какие ценности будут провозглашаться, беспокоит большинство руководителей. Ответы на эти вопросы во многом определяют темпы и характер развития организации, что только увеличивает его значимость.

Сегодня для решения подобных задач все чаще используются принципы, обусловленные содержанием командной работы. Вовлечение персонала различных уровней в принятие решения, связанного с содержанием организационной культуры, существенно облегчает работу по внедрению и адаптации вновь принятых корпоративных постулатов; способствует формированию общего видения организации. Соблюдение подобных принципов позволяет наиболее органично строить в организации подсистемы оценки, мотивации, развития, обучения и управления персоналом.

Ниже приведены основные принципы, которые могут быть положены в основу деятельности современной развивающейся организации.

### ***Основные принципы***

***1. Совершенствование.*** Все люди постоянно стремятся к совершенствованию взаимоотношений, процессов производства, самих себя и деятельности компании в целом.

***2. Собственность.*** Мы разрабатываем такой подход к выработке и принятию решений, при котором мы считаем, что владеем компанией как своей собственностью и, соответственно, отвечаем за основное направление ее деятельности, ее успехи и расходуем средства так, как если бы это были наши собственные деньги.

***3. Понимание.*** Мы упорно работаем, стремясь выслушать каждую сторону, понять позицию каждого в отношении всех сторон наших взаимоотношений. Мы уважаем различия взглядов и готовы принять тот факт, что у других также есть свои цели и мотивы.

**4. Подход «способен сделать».** Мы стремимся найти способ помочь друг другу в том, что мы считаем положительным для компании. Мы готовы продемонстрировать, что рассматриваем альтернативы.

**5. Честность.** Мы всегда выполняем то, что обещали, согласно определенным, не секретным планам, и считаем решающим моментом нашей деятельности – быть честным и открытым по отношению к себе и другим.

**6. Доступность.** Мы доступны, мы всегда можем позвонить, ответить на письма, нас легко найти.

**7. Профессионализм.** Мы демонстрируем внимание к мелочам, мы квалифицированно выполняем свою работу, мы обладаем знаниями и сосредоточены на своих целях и приоритетах.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие составляющие организационной культуры Вы знаете?
2. С помощью каких принципов, правил, установок работники организации решают связанные с работой проблемы?
3. Расскажите, что Вы знаете о классификации организационных культур.
4. Назовите методы поддержания организационной культуры в организации.
5. Какие факторы влияют на организационную культуру?

### Глава 3. РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ТЕОРИЙ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Как уже подчеркивалось выше, эффективность функционирования организации во многом определяется поведением сотрудников и культурой организации.

Общение и деятельность объединяются единым понятием *поведение*, которое расчленяется на отдельные составляющие: деятельность, действия, реакции, поступки и т.п. В современной науке применяются различные подходы к изучению поведения человека в организации.

*Социологический подход* основывается на том, что поведение человека – результат воздействия людей и событий социального окружения. Ценности и традиции общества определяют поведение людей в этом обществе.

При *биологическом подходе* делается акцент на зависимости поведения от физических и биологических потребностей и побуждений (жажда, голод, недостаток сна и т.п.). Некоторые исследователи высказывают предположения, что повседневное поведение может зависеть от баланса химических или питательных веществ в организме.

*Психоаналитический подход* базируется на учении о том, что мотивы поведения человека в основном не осознаются, не очевидны. Так, З.Фрейд считал, что ключ к истинным причинам поведения – в подсознании и что наши осознанные рассуждения большей частью самообман. То есть поведение не всегда бывает логичным и разумным, его не всегда можно объяснить в строгих точных терминах, следует принимать во внимание возможные скрытые мотивы.

*Бихевиоральный (поведенческий) подход* ориентирован не на анализ причин, а на анализ результатов. Так, Дж.Б.Уотсон определял поведение как результат ввода информации через человеческие органы слуха, обоняния,

осязания и т.п. Один из основных тезисов бихевиоризма – вознаграждаемое поведение повторяется.

*Гуманистический подход* доверяет биологическим побудителям, но не отрицает и социальных причин, бихевиоральные стимулы и то, что стимулы и побуждения могут находиться в подсознании.

Рассмотрим основные теории поведения человека в организации. Предлагаемый ретроспективный анализ не является исчерпывающим. Ниже будут предложены только наиболее важные, по мнению автора, положения различных школ, касающиеся поведения человека в организации и возможных способов воздействия на это поведение.

Мы обратимся лишь к научным достижениям XX века, хотя многие подходы и идеи имеют глубокие исторические корни и берут свое начало еще в цивилизации Древнего Египта.

*Школа научного менеджмента.* Начало формирования менеджмента как науки совпадает с началом нашего столетия, в первую очередь здесь необходимо выделить работы Ф.Тейлора. В рамках организационного поведения можно выделить следующие базовые положения школы научного менеджмента:

- отделение функций управления от производственных функций;
- изучение производственного процесса и разделение процесса на операции;
- мониторинг производственного процесса;
- обучение персонала;
- контроль;
- поощрение и наказание.

Можно согласиться с мнением ряда ученых, критиковавших классическую школу за механистическую оценку роли человека в промышленности: авторитарный стиль управления, жесткая специализация, сведение мотива-

ции к чисто экономическим стимулам. Вместе с тем следует отметить справедливость утверждения Х.Штиглица о том, что полномочия принимать действия или побуждать к ним должны быть делегированы как можно ближе к месту действия. Уже на первых этапах становления теории менеджмента проводились исследования, направленные на активизацию деятельности рабочих. Так, зачинатель промышленной психологии Х.Мюнстерберг в 1913 г. писал: «Мы задаемся следующими вопросами: как отыскать людей, чьи интеллектуальные качества делают их наилучшим образом предназначенными для выполняемых работ; при каких психологических условиях мы можем получить наиболее удовлетворительные результаты от работы каждого человека; каким образом мы в состоянии оказывать желательные для интересов бизнеса воздействия на человеческие умонастроения».

Ф.Тейлор в своих работах также отмечал важность учета человеческого фактора в организации, хотя и считал его второстепенным. Еще дальше пошел в этом направлении ученик Ф.Тейлора Г.Гантт, работы которого проникнуты мыслью о ведущей роли человеческого фактора в промышленности и убеждением в том, что рабочему должна быть предоставлена возможность получения удовлетворения от своей работы. Согласно мнению Г.Гантта, наступила эпоха знаний и будущее менеджмента состоит в стремлении обучать и вести людей к совместной выгоде всех заинтересованных сторон. В своих работах «Обучение рабочих навыкам промышленного труда и сотрудничества» и «Организация труда» Г.Гантт развивал идеи демократии на производстве, в определенной степени закладывая основы сегодняшних взаимоотношений между рабочими и менеджментом.

Нельзя не отметить и тот факт, что 20-е гг. XX века характеризуются становлением классического менеджмента (*административная школа* – М.Вебер, А.Файоль, Л.Урвик, Дж.Д.Муни). Представителями классического менеджмента были сформулированы ключевые понятия этой области знаний, среди которых:

- *управление* – универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций;
- *принципы управления* ( разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство направления, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильность рабочего места для персонала, инициатива, корпоративный дух);
- *иерархия в управлении*.

В середине 20-х гг. свое развитие получила ***школа человеческих отношений*** (М.П.Фоллет, Э.Мэйо, А.Маслоу), чему в немалой степени способствовали результаты широко известных экспериментов в г.Хоторне (США). В ходе исследований на Хоторнском заводе (США, штат Иллинойс), которые продолжались 12 лет (1924-1936гг.), был выявлен феномен неформальной группы в производственном процессе, отношения между членами которой оказывали существенное влияние на производительность труда. В частности, было установлено, что группе присуще стремление вырабатывать свои собственные внутригрупповые нормы, ценности и позиции, устанавливая контроль за поведением членов группы в процессе труда. В соответствии с концепцией Э.Мэйо, фактор сотрудничества в группе является обстоятельством, по своей значимости сопоставимым с менеджментом, и может оказаться важнее по сравнению с факторами материального стимулирования.

В связи с этим интересны также работы Ч.Барнарда, посвященные проблемам кооперации. Ч.Барнард включает в научный аппарат термин *формальная организация*. Под формальной организацией Барнард подразумевает систему сознательно координированных действий (сил) двух или большего количества лиц, выделяя при этом следующие условия возникновения формальной организации: наличие индивидов, способных общаться друг с другом, желающих совместных действий и стремящихся к достижению общей цели. Ч.Барнард указал следующие функции и свойства, присущие неформ-

мальной организации: коммуникация, поддержание сплоченности, укрепление чувства личного тождества, самоуважения, независимости выбора. Теоретические положения Ч.Барнарда оказали существенное влияние на формирование современного понятия «рабочая команда».

Немаловажным понятием в теории менеджмента является понятие демократии в производственных отношениях. Одной из первых акцент на эту проблему сделала М.Фоллет, которая изучала социальные отношения в малых группах. Важнейшим результатом ее исследований было выявление влияния демократических начал на эффективность индустриальной организации и восприятие бизнеса как общественной службы, а также применение ситуационного подхода к определению полномочий.

Период 20-х гг. XX века характерен появлением в России большого количества научных работ, посвященных различным вопросам научной организации труда (НОТ) и управления производством. Серьезный анализ этого периода в развитии советской научной школы выполнил Э.Б.Корицкий. Большой интерес представляют работы А.К.Гастева, П.М.Керженцева, Н.А.Витке, А.М.Гинзбурга. Так, А.К.Гастев, основатель и руководитель Центрального института труда (ЦИТ), в качестве базовых идей разработанной под его руководством концепции «трудовых установок» предлагал принципы решающей роли человеческого фактора, социализации трудовых процессов, развития и активизации способностей работника. В противовес «цитовцам» П.М.Керженцев отдавал приоритет во внедрении научной организации труда непосредственным исполнителям, а не администрации предприятий. По инициативе П.М.Керженцева была учреждена массовая общественная организация – лига «Время» (лига «Время НОТ», лига «НОТ»), среди основных задач которой было внедрение НОТ на производстве.

Особый интерес представляет концепция человеческого фактора в управлении, сформулированная группой ученых под руководством Н.А.Витке. Эта концепция признает определяющим фактором в организации

производственного процесса отношения людей друг к другу, а не предмета к предмету и человека к предмету. Среди основных положений этой концепции следует выделить признание целесообразности организации людей как участников единой трудовой кооперации; большое значение, придаваемое умению делегировать полномочия; признание высокой роли коллективных решений.

Среди научных изысканий указанного периода следует выделить передовые идеи А.М.Гинзбурга о необходимости развития хозяйственной самостоятельности и инициативы производственных звеньев.

К сожалению, многие из перечисленных идей были забыты в угоду административно-командной системе управления. Уже с 1929 г. управление предприятиями в России приобрело директивный, максимально централизованный характер, что в основном сохранялось вплоть до 1965 г.

Определенный интерес представляет *школа человеческих ресурсов*, формирование которой можно отнести к 40-м гг. XX столетия. Представители этой школы заставили менеджеров по-новому взглянуть на персонал. Это относится, прежде всего, к анализу затрат на персонал: на подбор кадров, найм, оценку, планирование карьеры, обучение. Хотя, несомненно, рассмотрение человека как ресурса имеет определенные отличия от прочих ресурсов организации, это, в первую очередь, такие аспекты, как:

- взаимное влияние «организация - человек»;
- каждый сотрудник имеет собственные цели, иногда отличающиеся от целей организации;
- для человека характерна возможность развития;
- индивидуальность.

В 50-х гг. XX века проблемы мотивации в менеджменте начали пересматриваться. В это время зародилась группа теорий, которые в ряде публикаций получили общее название – *теории качества трудовой жизни*. В этот период Р.Скиннер выдвинул свою теорию подкрепления, впоследствии

нашедшую отражение в системах Скэнлона, Раккера и «Импрошейр». Сенсационным успехом пользовались курсы психологии человеческих отношений, поведенческие науки (К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.Мак-Грегор, Фр.Герцберг). Большое количество супервайзеров и младших менеджеров приняли на вооружение концепции школы поведенческих наук. В итоге в этот процесс были вовлечены менеджеры среднего и старшего уровней управления. Американский академический менеджмент начал признавать новаторские идеи людей типа Э.Триста, который считал, что взаимосвязь различных факторов внешней среды должна превратить среду организаций в стремительно изменяющуюся. Э.Трист провел исследование влияния окружающей среды, профессиональных навыков, новаций и работы в бригадах на производительность труда шахтеров в Великобритании. Исследования Триста продемонстрировали два наиболее важных аспекта положительного влияния образования и делегирования полномочий группам рабочих:

- шахтеры, которые обладали большими знаниями и умениями, без особых проблем принимали политику перемен, они легко перестраивались в новых условиях работы;

- шахтеры, которым была предоставлена большая самостоятельность в принятии решений относительно своей работы, имели большую мотивацию и обеспечивали большую производительность.

В конце 50-х - начале 60-х гг. многие развитые западные страны столкнулись с проблемой, потребовавшей нового взгляда на менеджмент. Развитие производительных сил резко подняло уровень образования рабочих и служащих, и, как следствие, денежные стимулы перестали играть ключевую роль в поддержании высокого уровня производительности труда. Люди хотели не просто работать, но и получать удовлетворение от работы. Несомненно, вопросы мотивации труда поднимались и раньше, однако именно в этот период они стали наиболее острыми. Поэтому можно с уверенностью ска-

зять, что в 60-х гг. XX века произошел переворот в сознании людей, обусловивший появление многих новых разработок в теории менеджмента.

Поведенческий подход дал толчок к появлению в 60-х гг. многих психологических аспектов в теории менеджмента: теория "X" и теория "Y" Д.Мак-Грегора, системы стилей лидерства Р.Лайкерта, управленческая сетка Р.Р.Блэйка и Дж.С.Моутона, теория ожиданий В.Врума и т.д.

60-е гг. были десятилетием разработки теории организации и поведения группы. Широкое распространение получили социометрические методы создания рабочих групп, основой которых являлись социограммы, описывающие отношения в группе. Так, исследования, проведенные Р.Гэгном и Э.Флейшманом на основе социометрических методов, показали влияние формирования групп на текучесть кадров и снижение трудозатрат. Следует отметить также теорию связующих звеньев Р.Лайкерта, оказавшую впоследствии серьезное влияние на формирование роли координатора в рабочих командах.

Широкую полемику в последующие годы вызвала появившаяся в середине 60-х гг. теория поля К.Левина, основателя Исследовательского центра групповой динамики в Массачусетском технологическом институте. Главный постулат этой теории заключается в том, что участие рабочих в управлении является основным механизмом, используемым для согласования целей рабочей группы. Практическое подтверждение эта теория получила в ходе Харвудских экспериментов, проведенных Л.Кохом, Дж.Френчем, М.Вайтелесом. Основным оппонентом К.Левина стал Дж.О'Шонесси. Принимая во внимание значимость теории поля К.Левина для науки управления, Дж. О'Шонесси указывает на следующие недостатки этой теории:

- для реализации теории на практике необходима готовность менеджмента к участию рабочих в управлении;
- участие рабочих в управлении «размывает» ответственность;
- для участия рабочих в управлении необходим определенный образовательный уровень рабочих.

В связи с этим хотелось бы привести высказанные в конце 60-х гг. двадцатого столетия мысли М.Хэйра: «Мне кажется, что тенденция располагать источник власти внутри корпорации будет продолжаться и что он будет перемещаться все глубже и глубже внутрь. Я полагаю, что он будет уходить от профессионального управляющего и процесса управления до тех пор, пока окончательно не укоренится в самой рабочей группе. Окончательным источником власти станет власть рабочих групп. Окончательной формой контроля станет самоконтроль; самоконтроль будет основан на преданности индивида организации, а сама преданность будет проистекать из его интеграции с основными целями и деятельностью организации».

Фактический материал показывает, что уже в 60-х гг. внимание специалистов в области менеджмента стало переключаться на качество трудовой жизни, на проблемы удовлетворения потребностей через деятельность в организации. Очевидно, эта тенденция и привела к созданию в 1962 г. в одном из подразделений фирмы «Procter&Gambel» самоуправляемой рабочей команды (self-managed teamwork). В конце шестидесятых годов первые самоуправляемые рабочие команды появились в Швеции в фирме «Volvo».

Однако несмотря на примеры успешного применения концепций поведенческого подхода, большинство организаций в этот период считало влияние человеческого фактора на эффективность деятельности организаций незначительным. Очевидно, можно рассматривать это как следствие ограниченного делегирования функций менеджерами верхнего и среднего уровней. Многие из них воспринимали эти новации как второстепенные, другие не находили своего места в новой системе распределения полномочий и тормозили процесс делегирования функций. Несомненно, этому способствовали и неудачные попытки копировать опыт «Procter&Gambel» или «Volvo», например, такая ситуация возникла в фирме «British Leland».

Для 1960-х гг. характерно внедрение кружков качества. Несколько сотен кружков качества быстро распространились во многих организациях, и некоторые из них сохранились до сегодняшнего времени, например в фирме «Fujitsu».

Идея выделения функций регулирования поведения, совершенствования человеческих отношений в качестве основных для менеджеров в дополнение к диспетчерским функциям была выдвинута в начале 1970-х гг. В 1971 г. Г.Минцберг в своей статье оспаривает модель управления А.Файоля «план - организация - координация - контроль». Минцберг находит еще одну общую черту работы менеджеров – управленческие роли, в качестве которых выделяет роли межличностных отношений, информационные роли и роли, связанные с принятием решений.

В начале 1970-х гг. И.Ансофф развивает идеи А.Чандлера о тесной зависимости между характером внешних воздействий и поведением фирмы, с одной стороны, и внутренней организацией фирмы, с другой. В своих работах И.Ансофф рассматривает различные виды организационных структур в развитии с учетом воздействия внешней среды.

Однако взгляд на менеджера как на диспетчера очень прочно укоренился в умах людей, и поведенческие аспекты рассматривались в первую очередь в связи с обучением менеджмента. Несмотря на это продолжается развитие командной организации труда. Так, в 1975 г. в фирмах «General Motors» и «Cummins Engine» были созданы самоуправляемые рабочие команды.

В 70-е гг. свое развитие получили мотивационные подходы, связанные с привлечением работников к управлению предприятием посредством реализации так называемых планов ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Этот подход предусматривал расширение числа акционеров предприятия за счет собственных сотрудников. Однако, как показал опыт приватизации в России, мотивационный эффект данного подхода невелик. Это подтверждают и исследования зарубежных ученых, констатировавших факт относительно малой

доли составляющей доходов от акций по сравнению с другими источниками доходов и, соответственно, невысокое мотивационное воздействие. Кроме того, на предприятиях, где число рабочих велико, возникает проблема «безбилетника» (freerider), то есть человека, который рассчитывает, не прилагая никаких усилий, воспользоваться плодами усилий других.

В начале 1980-х гг. все большее количество исследований подтверждает тесную связь между улучшением производственного процесса и такими аспектами, как качество, стиль управления, вовлечение служащих. В 1982 г. в книге «В поисках эффективного управления» (In Search of Excellence) Т. Питерс и Р. Уотерман указывают на важнейшую роль, которую играет информация в решении проблем и улучшении производственного процесса в наиболее успешных американских компаниях. Поскольку таким организациям приходится работать в постоянно изменяющейся среде, они все меньше полагаются на традиционное распределение полномочий и на систему отношений внутри формальной организации.

Большой интерес представляет работа Е. Локка, посвященная анализу различных подходов к мотивации. Е. Локк исследовал влияние методов теорий подкрепления, управления по целям, перемен и обогащения труда и партисипативности на повышение эффективности труда (табл. 3.1).

**Таблица 3.1.** Результаты исследований Е. Локка

<b>Метод</b>	<b>Количество исследований</b>	<b>Повышение эффективности (медиана)</b>	<b>Добились 10%-го повышения, %</b>
Теория подкрепления	10	+30	90
Управление по целям	17	+16	94
Перемены и обогащение труда	10	+8.8	50
Партисипативность	16	+0.5	25

Здесь имеет смысл отметить также принципы, предложенные Д.С.Синком в качестве признака хорошо разработанных систем прямого финансового поощрения и распределения выгод:

- коммуникация, сотрудничество и согласие между работниками и администрацией относительно общих принципов системы;
- опора на обоснованную систему оценки работы;
- хорошо продуманные, обоснованные и приемлемые критерии измерения и оценки;
- «разумные» нормативы;
- поощрение, тесно связанное с результативностью;
- измерение объема работ и вознаграждение за их исполнение;
- простота;
- внимание качеству;
- связь вознаграждения и результативности во времени;
- создание атмосферы сотрудничества в большей степени, чем конкуренции;
- вознаграждение за стимулированные, а не за приемлемые уровни результативности;
- действенная и экономичная стратегия вовлечения работников в поиск идей повышения результативности работы;
- контроль нормативов;
- наличие механизма для пересмотра нормативов;
- гарантированные часовые ставки или уровень заработной платы;
- стимулирование вспомогательных рабочих;
- гарантия занятости;
- прогнозирование объема работ.

*Теория рабочих команд* многое заимствовала из теории перемен и обогащения труда: ответственность, осознание значимости труда, контроль работника над ресурсами, обратную связь, профессиональный рост, контроль

работника за условиями труда. Но наиболее важным аспектом для теории и практики рабочих команд является партисипативность. Е.Локк считал незначительным, по сравнению с другими методами, влияния партисипативности на повышение эффективности труда. Такой взгляд вполне объясним тем, что ученого интересовало влияние других факторов и ограниченный круг рассматриваемых проблем. Например, из рассмотрения были исключены вопросы делегирования прав. На эти просчеты в исследованиях Е.Локка указывает и Д.С.Синк. Однако важность партисипативности подтверждают последующие исследования в этом направлении. Несомненно, что без вовлечения работников в принятие решений теория рабочих команд не существовала бы.

Принципы партисипативности лежат и в основе широко известных кружков качества. В 50-х гг. К.Ишикава попытался интегрировать методы статистического контроля и методы наук о поведении и обществе. Результатом его исследований явились кружки качества. Получив развитие первоначально в Японии, с 70-х гг. кружки качества широко распространились по всему миру. Так, в компании «Westinghouse» был создан специальный «колледж качества», который организовал подготовку в области качества 20 тыс. работников компании, объединенных в 2 тыс. кружков качества. Своего пика в развитых странах кружки качества достигли в 80-х гг. В большинстве фирм сегодня кружки качества органично перерастают в рабочие команды. Например, такая ситуация произошла на заводе «Musashi» японской корпорации «Hitachi», где в 1992 г. насчитывалось 360 рабочих команд. Теория и практика рабочих команд, опираясь на близкие базовые понятия с концепцией кружков качества и используя опыт внедрения и применения на практике кружков качества, имеют более широкую теоретическую основу и стратегию построения и развития командной работы.

Концепция кружков качества легла и в основу разработанной Д.С.Синком процедуры деятельности бригад результативности/производительности. Подход Д.С.Синка наиболее сходен с теорией рабо-

чих команд, хотя и имеет очень узкую направленность по сравнению с рабочими командами.

Примечательно, что в этот же период П.Херси, К.Бланчед и Р.Гест разрабатывали свои концепции ситуационного подхода к руководству. Во многом именно ситуационный подход создал предпосылки для активного развития теории рабочих команд в условиях необходимости постоянных перемен. Хотя несомненно, что многие элементы современных рабочих команд активно использовались и ранее. Например, система управления в IBM в 70-е гг., которую Д.Мерсер охарактеризовал как «контролируемую анархию», в своей основе несла принципы, аналогичные теории рабочих команд.

Здесь нельзя также не отметить работы М.Аоки и У.Оучи, в которых сравниваются американские (типы «А» и «Z») и японский (тип «J») стили управления (теория «Z», как идентифицировал этот подход Оучи). Если принять во внимание, что в японской промышленности 75% рабочих являются сотрудниками фирм, количественный состав которых не превышает 10 человек, то становится понятным, почему американская разновидность японской организации – стиль управления «Z» и рабочие команды – вызвали такой интерес в США в 1980-1990-х гг. в период серьезного обострения конкуренции между японскими и американскими производителями. Рассматривая в теории «Z» не только структуру и культуру организации, но и философию и стиль управления, Оучи делает вывод о том, что разворачивается внутренняя перестройка социальной структуры в американских организациях, что формируется такая структура организации, которая сама порождает внутренние перемены в соответствии с потребностями как служащих, так и потребителей. Этот тезис, выдвинутый Оучи, является одним из краеугольных камней теории рабочих команд.

80-е гг. можно считать этапом становления теории и началом активного применения рабочих команд.

Несмотря на некоторые попытки внедрения рабочих команд и их успешные результаты деятельности, до 1980-х гг. рабочие команды на первом этапе появления не имели особого успеха среди широкого круга компаний. Имел место и неудачный опыт внедрения рабочих команд. Так, например, фирма «DEC» в 1980 г. активно пропагандировала свои успехи по развитию рабочих команд на одном из своих предприятий в штате Коннектикут, США, однако несколько лет спустя это предприятие было закрыто. Анализу неудачной работы рабочих команд посвящено достаточно много работ.

В 1982 г. только в США было отмечено 134 попытки внедрения рабочих команд в различные сферы деятельности. Основными областями применения были: консалтинг, сервис, производство и проектирование, спорт. В конце 1980-х гг. рабочие команды появились практически во всех отраслях промышленности («Ford» – 1982 г., «Tektronix» – 1983 г., «GE» – 1985 г., «Boeing» – 1987 г. и т.д.). Этому способствовали и опубликованные в 1987 г. результаты исследований Министерства труда США, посвященные прогнозу рынка труда к концу столетия. Эти исследования заставили по-новому оценить потребности в образовании рабочих. Это подтвердили и исследования Американского института исследований (American Institute of Research), проведенные в 1989 г., результаты которых свидетельствовали о необходимости повышения профессионального уровня и многофункциональных умений и навыков рабочих.

Поиск новых путей в менеджменте, нашедший выход в создании самонаправляемых рабочих команд на многих предприятиях, явился ответом на возросшую конкуренцию как внутри страны, так и на международном рынке. Особенно остро складывались отношения с японскими компаниями. Многие американские авторы цитируют в связи с этим Дж. Столка из Бостонской консалтинговой компании («Boston Consulting Group»): «Если вы не изменяетесь быстрее, чем ваши конкуренты, вы находитесь в очень опасном положении, а если медленнее, вы погибаете».

Переломным этапом в процессе внедрения рабочих команд принято считать 1987 г., когда Центр эффективной работы организаций (Center for Effective Organizations) университета Южной Каролины представил первый обзор 500 ведущих компаний, в котором среди прочих данных приведен анализ применения на практике рабочих команд. Последующие обзоры Центра эффективной работы организаций, опубликованные в 1992 и 1995 гг., свидетельствуют о широком практическом применении рабочих команд в 1990-е гг. Так, последний обзор показывает, что 50% компаний из 500 анализируемых пытаются использовать или используют рабочие команды. Но было бы несправедливо не отметить, что только 10% рабочей силы в этих фирмах было задействовано в рабочих командах в этот период.

С 1988 г. резко возрастает количество научных работ, посвященных анализу и развитию непосредственно теории рабочих команд. Все больший авторитет приобретают Центр эффективной работы организаций университета Южной Каролины и Центр по изучению рабочих команд (Center for the study of work teams) Северо-Техасского университета, созданный в 1990 г. по инициативе ряда компаний штата Техас.

Существенное влияние на внедрение рабочих команд оказали исследования, посвященные анализу воздействия различных подходов к делегированию функций на качество продукции.

Можно привести большое количество примеров удачного использования рабочих команд на практике. В частности, следующие данные:

- предприятия корпорации «Хероx», использующие рабочие команды, на 30% более производительны, чем традиционно организованные предприятия этой же корпорации;
- на 18 предприятиях «Procter&Gamble», применяющих рабочие команды, производительность выше почти на 40%, чем на предприятиях этой фирмы, не использующих рабочих команд;

- в компании «Tektronix» на производство многих изделий рабочие команды затрачивают около 3-х дней, тогда как обычно для этого требуется в среднем 14 дней;
- в корпорации «GM» 20 из 40% повышения производительности труда приходится на предприятия, использующие рабочие команды;
- в компании «Sherwin-Williams» внедрение самонаправляемых рабочих команд позволило сократить потребность в персонале на 20%.

Теория рабочих команд предполагает большое разнообразие форм и типов рабочих команд. Так, Б.Мейси выделяет 11 форм рабочих команд от естественных объединений людей в группы для выполнения какой-либо работы (natural work groups) через самонаправляемые рабочие команды к виртуальным командам (virtual teams), которые контактируют только посредством компьютерных сетей.

Рабочие команды создаются и успешно функционируют не только на уровне рядовых рабочих и служащих, но и среди менеджеров. При этом исчезают должности супервайзеров и менеджеров нижнего уровня. Функции менеджмента среднего уровня также претерпевают изменения, одной из главных функций, помимо стратегических, теперь является координация и обеспечение потребностей самонаправляемых команд. И вероятно, в ближайшем будущем фраза Р.Комийа «менеджмент следует понимать как выражение интересов работников» не будет восприниматься как несоответствующий действительности лозунг. Самонаправляемые рабочие команды появились и среди людей интеллектуального труда: программистов, системотехников, инженеров. Примером этому могут служить такие известные фирмы, как «IBM», «Bell» и «Texas Instruments».

Самонаправляемая рабочая команда – это группа людей, которая обладает всеми умениями, знаниями, полномочиями и обязанностями, необходимыми, для выполнения законченной части работы. Команда планирует и выполняет работу, реализует многие функции контроля и управления. Члены

команды регулярно (раз в неделю или ежедневно) встречаются для выявления, анализа и решения проблем. Они составляют рабочий график, устанавливают цели, формируют структуру команды, координируют работу с другими отделами, поставщиками, потребителями и пр. Необходимой составной частью деятельности самонаправляемой рабочей команды является опережающий образовательный процесс.

Можно выделить следующие компоненты командной работы, характерные для самонаправляемых команд:

- группа сотрудников из 8-12 человек, отвечающих за процесс, а не за отдельную задачу;
- опережающий образовательный процесс;
- коллективное принятие решений;
- ответственность за найм/увольнение;
- коллективные формы оплаты труда;
- равноправие;
- ротаций функций (ролей);
- ответственность за внешние контакты;
- ответственность за финансовую сторону работы команды.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какие подходы используют ученые при исследовании поведения человека в организации?
2. Назовите научные школы управления. Их основные направления.
3. Что понимается под теорией рабочих команд?
4. Какой этап следует считать переломным в процессе внедрения рабочих команд?
5. Что такое самонаправляемая рабочая команда?

## Глава 4. ЛИЧНОСТЬ

### 4.1. Типы личности

Сотрудники современных организаций вынуждены постоянно морально и физически подстраиваться под новые условия работы. Роль менеджера при этом заключается в разработке направляющих воздействий, ориентированных на конкретного человека и определяющих процесс изменения. При этом направляющие воздействия часто должны быть индивидуализированы, то есть ориентированы на конкретного человека, на личность.

*Личность* – конкретный человек, представитель определенной социальной группы, наделенный индивидуальными особенностями, развивающимися в процессах воспитания и социализации на базе задатков, полученных при рождении. Чтобы понять человека как личность, необходимо достаточно полно знать его социальную среду, картину и характер взаимосвязей с реальным миром.

*Социальная роль* – это определенный стереотип, тип поведения, который ожидается от человека в конкретной ситуации. Ролевая функция личности предполагает пользование правами и исполнение обязанностей.

Выделяются две разновидности ролей: *конвенциональные* и *межличностные*. *Конвенциональные* представляют собой стандартизированные права и обязанности (отца, сына, сотрудника отдела, руководителя и т.п.). Естественно, далеко не всегда официальное положение само по себе гарантирует соответствие фактическому проявлению роли, должности. *Межличностные роли* проявляются в виде конкретного выполнения прав и обязанностей в зависимости от индивидуальных особенностей и способностей человека. В зависимости от того, как они выполняются, формируется социальный статус человека. Одни приобретают авторитет, уважение. Другие оказываются отвергнутыми, не принятыми обществом. Часть людей оказывается между этими крайними положениями.

Т. Парсенс предложил пять характеристик любой роли:

- 1) эмоциональная: одни роли требуют эмоциональной сдержанности, другие – раскованности;
- 2) способ получения: предписанные и завоеванные;
- 3) масштаб: часть ролей строго ограничена, часть – размыта;
- 4) формализация: деятельность в строго установленных рамках или произвольная;
- 5) мотивация: личная прибыль, общественное благо и т.д.

Личность и социальный статус тесно связаны. Социальный статус способствует формированию личности, создает престиж, уважение, репутацию. Все это оказывает влияние на «Я - концепцию» человека. «Я - концепция» состоит из нескольких различающихся образов:

- 1) «Я - образ» – какими мы видим себя;
- 2) «идеальное Я» – какими нам хотелось бы быть;
- 3) «зеркальное Я» – какими, по нашему мнению, нас видят другие;
- 4) «реальное Я» – каковы мы в действительности.

Хотя обычно между этими разносторонними «Я» существуют различия, у эффективных сотрудников сходство достаточно велико, развитие и формирование личности зависят от выработки удовлетворяющей «Я - концепции». По настоящему эффективные сотрудники знают свои слабые и сильные стороны, не боятся пробовать новое, не беспокоятся о позоре неудачи, могут учиться у кого угодно и атакуют проблемы, а не их создателя. Люди с позитивной «Я - концепцией» ориентированы на достижения, поэтому они энергичные борцы.

Есть также свидетельства, что отношения людей к самим себе связано с продуктивностью их мышления. Тем, кто себе не нравится, обычно трудно дается эффективное разрешение проблем. Люди, сомневающиеся в своей

ценности, как правило, мыслят жесткими схемами, видят все в черно - белых тонах.

Продуктивность людей соответствует тому их образу, который создается у других людей («эффект Пигмалиона»). Это необходимо учитывать в работе менеджера.

Очень важно осознать, что заниженная самооценка также опасна как и завышенная (например, отказ от работы, которую вы могли бы выполнить). Можно выделить черты людей, обладающих эффективной «Я – концепцией»:

- 1) они могут принимать вещи такими, какие они есть на самом деле;
- 2) они не боятся сближаться с другими людьми;
- 3) они точно оценивают ситуацию;
- 4) они созидатели и ценители способностей других людей;
- 5) они готовы учиться у каждого.

Структура личности – это система представлений о личности, обобщающая процессуально иерархические подструктуры личности с подчинением низших подструктур высшим, включая наложенные на них подструктуры способностей и характера.

Карл Юнг предложил психологические особенности индивида, личности характеризовать через понятия экстраверт (логическое мышление – Ч.Дарвин) и интроверт (творческое мышление – И.Кант).

**Экстраверт** объективен, это человек, ориентированный на реальность, сосредоточивает свои интересы на внешнем мире, иногда за счет своих собственных интересов, скорее деятель, чем мыслитель. Экстравертам свойственна импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы, социальная адаптивность.

**Интроверт** обычно руководствуется собственными идеями и своей философией, чаще субъективен. Для интровертов характерны замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, сложная социальная адаптивность.

Однако каждый из нас может найти в себе черты и экстраверта и интроверта. Р.Стагнер предположил, что большинство людей попадают под категорию амбивертов, то есть людей обладающих чертами и экстраверта, и интроверта.

#### ***4.2. Типы темперамента***

**Темперамент** – это качество личности, сформировавшееся в процессе жизни человека на основе генетической обусловленности его типа нервной системы и в значительной мере определяющее стиль его деятельности. Темперамент относится к биологически обусловленным подструктурам личности. Темперамент характеризует индивида со стороны динамических особенностей его психической деятельности, то есть темпа, ритма, интенсивности, скорости, как составляющих эту деятельность психических процессов и состояний. Различают четыре основных типа темперамента: сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик.

**Сангвиник** быстро сходится с людьми, жизнерадостен, легко переключается с одного вида деятельности на другой, быстро переучивается, но не любит однообразной работы. Он легко контролирует свои эмоции, быстро осваивается в новой обстановке, активно вступает в контакты с людьми. Речь его громкая, быстрая, отчетливая, сопровождается выразительными мимикой и жестами. Ему присущи быстрые движения, гибкость ума, находчивость. Сангвиники, как правило, черновики пишут сокращенно или совсем их не пишут.

*Управление подчиненным-сангвиником:*

- использовать хорошие организационные способности такого подчиненного по созданию эффективной команды;
- создавать перспективы карьеры и заработка, в противном случае он может уволиться и перейти к конкуренту;

- увлекать новой задачей, стимулировать, контролировать выполнение задания; загружать делами; поддерживать формально-деловые отношения.

Высший руководитель, имеющий сангвинический темперамент, ждет от своих подчиненных высокого профессионализма, самоотдачи в работе и подчеркнутой деловитости в общении.

**Флегматик** ровен в поведении. Ему чужды скоропалительные решения, он медленно переключается с одного вида деятельности на другой, долго адаптируется в новых условиях, малоактивен. Для побуждения его к действиям необходим какой-то толчок извне. Ему присущи такие качества, как терпение, самообладание, высокая работоспособность. Речь флегматика спокойна, без резко выраженных эмоций. Флегматики могут не заметить течение времени и запоздать с выполнением задания.

*Управление подчиненным-флегматиком:*

- рекомендуется использовать его на участках работы, требующих хорошей концентрации внимания, а также там, где нужно работать в условиях однообразия и монотонности (составление отчетов, обобщение большого массива фактических данных);
- поскольку в стрессовых ситуациях флегматик сохраняет спокойствие и самообладание, можно использовать его при урегулировании конфликтов в команде;
- при формулировании задания давать время для запоминания, предлагать записать необходимые условия задачи; обязательно контролировать выполнение задания, стимулировать и «подгонять», держать активный контакт и заинтересовывать; активизировать инициативу, например, на совещаниях интересоваться его мнением;
- не использовать на участках работы, где требуется высокая скорость принятия решения и общительность;

- учитывать, что флегматик хорошо отдыхает и восстанавливает работоспособность в условиях уединения.

Если флегматический темперамент имеет высший руководитель, то он ждет от подчиненных активности, инициативы и самостоятельности. Он нуждается также в постоянной обратной связи: докладах и записках о том, как идут дела, что удалось сделать, а что — не удалось и т. п. В общении с таким руководителем нужно немного «замедляться» и уметь держать паузу в те моменты, когда руководитель думает и принимает решение. Руководитель, имеющий флегматический темперамент, является упрямым человеком, поэтому, если он принял отрицательное решение, необходимо взять «тайм-аут» и только потом предпринимать меры по изменению решения.

**Холерики** отличаются большой работоспособностью, активностью, бьющей через край энергией. Они могут работать «запоем», с большим подъемом, преодолевая любые затруднения. Нередко вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Настроение холерика неустойчиво. Даже незначительный повод может его изменить. Холерик вспыльчив, самолюбив, прямолинеен. Речь его быстрая с колеблющимися интонациями. Холерики, в силу неустойчивости и общей подвижности, могут часть отчета сделать подробно и аккуратно, часть (после смены настроения) с ошибками и поверхностно.

*Управление подчиненным-холериком:*

- давать поручения, связанные с ответственностью и самостоятельностью, применять умеренный контроль;
- поручать задачи, требующие высокой творческой активности, если подчиненный-холерик является профессионалом в определенной области;
- учитывая тот факт, что подчиненный стремится сделать карьеру и чувствовать себя значимым, создавать перспективу повышения; использовать на прорывах, инновациях;

- посылать в командировки для завязыванию связей и контактов с клиентами и партнерами;
- организовывать общение в нейтрально-партнерском стиле, поскольку подчиненный-холерик плохо переносит власть и давление;
- не создавать тандемы «холерик - флегматик» и «холерик - меланхолик». В первом случае холерик будет раздражаться на медлительного флегматика, а флегматик — испытывать неуверенность в себе. Во втором — меланхолик будет переживать и обижаться на вспыльчивость холерика;
- учитывать, что холерик восстанавливается в условиях активного отдыха и общении с большим количеством различных людей (знакомых и незнакомых).

Если холерик — высший руководитель, то он часто реализует в управлении сильный и авторитарный стиль, требует от подчиненных высокой работоспособности, ждет от них быстрых решений, не любит, когда ему сопротивляются, не любит спорщиков и критиков, может позволить себе резкую критику в адрес своих сотрудников.

**Меланхолики** повышено впечатлительны, эмоциональны, отзывчивы и легкоранимы. Они медленно осваиваются и привыкают к переменам жизни. В экстремальных ситуациях у меланхолика чаще, чем у людей с другими типами темпераментов, возникает паническое состояние, уныние, тоска. Он весьма болезненно переносит неудачи. У меланхоликов сильно развит рефлекс «природной осторожности», а поэтому они часто стеснительны, боязливы, нерешительны. Меланхолики, тратят много времени на отработку черновиков, их проверку и исправления.

*Управление подчиненным-меланхоликом:*

- нуждается в эмоциональной поддержке и позитивной оценке в случае достижений;

- нежелательно критиковать в присутствии других людей, лучше — наедине;
- не рекомендуется назначать на управленческие должности; поддерживать позитивную атмосферу в компании и подразделениях;
- не рекомендуется использовать на участках работы, связанных с риском и стрессом;
- можно найти конструктивное применение интуиции подчиненного-меланхолика, если приглашать его на переговоры в качестве наблюдателя, с тем чтобы потом получить от него точную психологическую характеристику оппонентов;
- можно применять способности меланхолика в реализации поддержки и сочувствия тем сотрудникам, которые переживают личное горе.

Чаще всего меланхолик работает в позиции подчиненного, в неформальной структуре играет роль ведомого. Довольно редко люди с этим темпераментом становятся руководителями. Но если все же это произошло, руководитель-меланхолик нуждается в постоянной эмоциональной поддержке друзей и близких людей. Кроме того, ему рекомендуется регулярно отдыхать, поддерживать хорошую психологическую и физическую форму, внимательно относиться к своему рациону.

Люди способны действовать вразрез с их типом темперамента, но как правило их поведение соответствует приведенному выше (аналогично левша может действовать правой рукой, но левой ему привычнее).

Перечисленные четыре темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивации, ценности, потребности.

Г.Айзенк предложил графическую интерпретацию темперамента во взаимосвязи с факторами экстраверсии и эмоциональной устойчивостью (рис.4.1).



**Рис.4.1.** Взаимосвязь типа темперамента с факторами экстраверсии и эмоциональности

Следует опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные: на порывистость холерика отвечать тактичностью и сдержанностью, на инертность флегматика – активностью, на эмоциональность и пессимизм меланхолика – оптимистичностью.

### 4.3. Типы характеров

**Характер** – совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям и самому себе. То есть характер – это проекция «Я – концепции» на поведение человека.

Для анализа поведения человека в организации можно предложить следующую классификацию типов характера:

1. **Гипертимный тип.** Таких людей характеризует чрезвычайная контактность, словоохотливость, выраженность жестов, мимики. Это энергичные, инициативные, оптимистически настроенные люди. Вместе с тем они легкомысленны, раздражительны, трудно переносят условия жесткой дисциплины, вынужденное одиночество.

2. **Дистимный тип.** Для этих людей характерны низкая контактность, немногословие, склонность к пессимизму. Они ведут замкнутый образ жизни, редко конфликтуют. Серьезны, добросовестны, преданы в дружбе, однако не в меру пассивны и медлительны.

3. **Циклоидный тип.** Им свойственны частые периодические смены настроения. Во время душевного подъема они ведут себя по гипертимному типу, во время спада – по дистимному.

4. **Педантичный тип.** Этим людям свойственны добросовестность и аккуратность, надежность в делах, но в то же время они способны изводить окружающих чрезмерным формализмом и занудливостью.

5. **Демонстративный тип.** Они артистичны, обходительны, их мышление и поступки неординарны. Они стремятся к лидерству, легко приспосабливаются к людям. Вместе с тем такие люди эгоистичны, лицемерны, недобросовестны в работе, тщеславны.

6. **Экстравертированный тип.** Их побуждает к деятельности и заряжает энергией внешний мир. Не любят уединенных размышлений, нуждаются в поддержке и одобрении людей. Общительны, имеют много друзей. Легко внушаемы, подвержены влиянию. Охотно развлекаются, склонны к необдуманным поступкам.

7. **Интровертированный тип.** Они ориентированы на свой внутренний мир, поэтому мало контактны, склонны к одиночеству и глубокомыслию, не терпят вмешательства в их личную жизнь. Сдержанны, редко вступают в конфликты. Одновременно они довольно упрямы, консервативны, им трудно вовремя перестроиться.

8. **Садо-мазохистский тип.** Стремясь устранить причины своих жизненных неудач, такие люди склонны к агрессивным действиям. Типы-мазохисты стараются взять вину на себя и при этом упиваются самокритикой и самобичеванием, расписываются в своей собственной неполноценности и беспомощности. Типы-садисты ставят людей в зависимость от себя,

приобретают над ними безграничную власть, причиняют им боль и страдания, испытывая при этом наслаждения.

9. **Конформистский тип.** У таких людей почти никогда не бывает ни собственного мнения, ни собственной социальной позиции. Они беспрекословно подчиняются обстоятельствам, требованиям социальной группы, быстро и без проблем меняют свои убеждения. Этот тип сознательных и бессознательных приспособленцев.

10. **Мыслительный тип.** Эти люди больше доверяют тому, что продумано, логически обосновано. Они стремятся к истине, не очень заботясь о справедливости. Любят доводить все до полной ясности. Способны оставаться спокойными тогда, когда окружающие теряют самообладание.

11. **Чувствующий тип.** Люди такого типа отличаются повышенной чувствительностью ко всему тому, что радует, и тому, что огорчает. Они альтруистичны, всегда ставят себя на место другого, с удовольствием оказывают помощь даже во вред себе. Все принимают близко к сердцу, их упрекают в чрезмерной нерешительности.

Рассмотрим примеры, иллюстрирующие свойства людей с конкретным типом темперамента в сочетании с определенным типом характера:

1. У экстравертов мыслительного типа совокупность их жизненных проявлений находится в зависимости от их интеллектуальных выводов, но любое суждение строится на критерии, полученном из внешних условий (традиции и образование). Мыслители-экстраверты становятся государственными деятелями, адвокатами, почетными академиками и удачливыми антрепренерами.

2. У экстравертов чувствующего типа чувства согласуются с общепринятыми оценками и переживаниями, находятся под сильным воздействием традиционных ценностей. Например, экстраверт этого типа будет воспринимать нечто как «прекрасное» или «хорошее» не из-за субъективной, личной оценки, а потому, что другие тоже считают.

3. Люди экстравертивного ощущающего типа притягивают те объекты (людей, ситуации), которые вызывают сильные ощущения. Результатом оказывается мощная сенсорная связь с внешним миром. Этот тип ориентирован на конкретное наслаждение «реальной жизнью», жизнью «на полную катушку». Лиц такого типа можно встретить среди продюсеров, атлетов, бизнесменов, вообще преуспевающих людей.

4. Для экстраверта интуитивного типа характера способность воспринимать во внешнем мире то, что происходит «за сценой» событий, угадывать то, что скрыто «за личиной» человека, видеть скрытые возможности. Но у него отмечается недостаток способности к суждению, и он редко реализует возможности сам. Часто он начинает дело с нуля и оставляет его на пороге успеха; следовательно, другие пожидают урожай, посеянный им.

5. Интровертный мыслительный тип склонен быть теоретиком, но его мышление мало зависит от общепринятых традиций и идей, он следует своим идеалам и критериям. В поиске своих идей упрям, неподатлив внешнему влиянию. Однако наивен, доверителен и беспомощен в личных вопросах (этакий «рассеянный профессор»).

6. Интровертный чувствующий тип отдает себя полностью субъективно ориентированному чувству, не прислушиваясь к фактам, логике событий. Люди данного типа не блистают в обществе и не стремятся обнаруживать самих себя. Их чувства глубоки и нередко иррациональны. Они склонны избегать вечеринок и собраний, они молчаливы и труднодоступны.

7. Интровертный ощущающий тип руководствуется тем, что есть, что видимо и слышно, что происходит, а не логическими построениями. Внутренние реакции на внешние впечатления глубоки, но внешняя реакция возникает с задержкой. Про людей этого типа говорят, что они, услышав утреннюю шутку, начинают смеяться в полночь. Настроенные на то, чтобы здесь и теперь, на то, что есть, индивиды этого типа испытывают огромные трудности, пытаясь вообразить, что могло бы быть.

8. Интровертный интуитивный тип обладает интуитивной способностью проникать в будущее, но его интуиция направлена не на объективную реальность, а на субъективный психический мир. Такие люди нередки среди шаманов, пророков, поэтов и художников. Они мало озабочены телесным существованием и зачастую погружены в бесплодные фантазии.

Постиндустриальное общество, которое характерно для развитых стран и черты которого проявляются в России, характеризуется широким распространением инновационных процессов. Поэтому целесообразно привести типологию, основанную на отношении людей к нововведениям:

1. **Новаторы** — люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствования чего-либо, девиз: «Все, что можно усовершенствовать, надо усовершенствовать».

2. **Энтузиасты** — люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки, обоснованности, возможностей использования на практике. Достаточно часто у них преобладает эмоциональный подход.

3. **Рационалисты** — новые идеи принимаются людьми этого типа только после тщательного анализа их полезности, возможностей использования, вероятных трудностей и т. п.

4. **Нейтралы** — люди, которые будут действовать в соответствии с тем, что им приказали или как на них повлияли.

5. **Скептики** — люди, которые не склонны на слово верить ни одному, даже очевидно полезному предложению. Скептик может стать хорошим контролером проектов и предложений, как человек, формулирующий и высказывающий сомнения по поводу всего, с чем он сталкивается. Тормозят нововведения.

6. **Консерваторы** — люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом. Не доверяют ссылкам на опыт и требуют все новых и

новых проверок, девиз: «Никаких новинок, никаких изменений, никакого риска».

7. *Ретрограды* — люди, которые автоматически отрицают все новое, ибо «старое заведомо лучше нового». Они отбрасывают все новое без анализа и до анализа. Они активны.

Приведем пример влияния личности на работу компании.

Разносторонне и комплексно изучая внутренний мир и внешние проявления деятельности каждого сотрудника, менеджер становится способным объективно определять уровень его психологического развития, а следовательно, обоснованно «встраивать» его в рамки организационной культуры (что происходит в первую очередь), штатного расписания, формальных и неформальных взаимоотношений.

Иногда той личностью, которая играет существенную роль в истории организации, оказывается и не самый главный работник. Так, старинный английский банк «Barings» потерпел крах из-за биржевого маклера. И хотя говорят, что причиной краха в конечном счете послужило неэффективная управленческая структура, если бы на месте Ника Лиссона оказался другой человек, все могло бы произойти по-другому.

Руководство банка «Barings» наделило своего лучшего биржевого маклера в сингапурском офисе Ника Лиссона ответственностью и за биржевую торговлю ценными бумагами, и за работу филиала. Обладая, по-видимому, авантюрными наклонностями, он пустился в рискованные операции с ценными бумагами. При первых неудачах он, как человек молодой и самонадеянный, не стал отражать это в бухгалтерской отчетности и тем самым искажил истинное состояние дел в компании и перед коллегами, и перед начальством.

Можно сказать, что управленческие промахи лишь усугубили ситуацию. Так, отсутствие административного контроля позволило перевести 742 млн. фунтов стерлингов – сумму, в два раза превышающую основные средства

банка, в Сингапур для финансирования спекуляций Лиссона производными ценными бумагами.

Отрицательно повлияло и то, что организация, где работал Лиссон, являла собой пример молодежной компании. Персонал много и упорно трудился, смело принимая на себя риск. Стремление к успеху, так высоко ценимое в культуре «мачо», подталкивало молодежь к покорению новых вершин бизнеса. В этой культуре недостатки Лиссона рассматривались как достоинства. Да и филиал был укомплектован молодыми клерками, чьих способностей и опыта было явно недостаточно для обнаружения несоответствий в бухгалтерских документах и подач сигнала тревоги.

И эта культура, считавшаяся достоинством, вдруг сыграла отрицательную роль: она оказалась несовместимой с освященными традициями, не приветствующей высокий риск культурой банка «Barings».

Из сказанного следует, что яркие личности стремятся реализовать себя в бизнесе. Часто они используют для этого ресурсы организации. В этом, по-видимому, и кроется опасность: стремление наиболее полно реализовать свой потенциал в сочетании с беспрепятственным доступом к ресурсам (контроль и распоряжение ими) может принести организации не только успех, но и неудачу.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое личность? Какие выделяют ролевые функции?
2. Какие основные типы личности Вы знаете?
3. Что такое темперамент? Назовите основные типы темперамента.
4. Приведите примеры известных людей с ярко выраженным типом темперамента.
5. Что такое характер? Классификация типов характера.
6. Назовите типы людей, основанные на их отношении к нововведениям.

## **Упражнения**

### *Тест 1 (тип темперамента)*

Перед Вами 12 утверждений. Внимательно прочтите каждое утверждение и решите, относится ли оно к Вам лично. Если относится – ставьте «да», если не относится – ставите «нет». Долго не раздумывайте. Самым лучшим ответом будет тот, который придет в голову первым ( работайте на отдельном листке ).

1. Обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.
2. Случается, что чувствуете себя то счастливым, то несчастным без видимых причин.
3. Чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.
4. Подвержены колебаниям настроения от плохого к хорошему без видимых причин.
5. При завязывании новых знакомств первым проявляете инициативу.
6. Часто бываете в плохом настроении.
7. Склонны действовать быстро и решительно.
8. Бывает, что пытаетесь на чем-то сосредоточиться, но не можете.
9. Вы являетесь пылким человеком.
10. Часто бывает так, что в беседе с другими присутствуете лишь физически, а мысленно отсутствуете.
11. Чувствуете себя неуютно, когда не имеете возможности общаться.
12. Временами полны энергии, а временами очень пассивны.

### **Обработка данных**

Сумму «да» всех нечетных утверждений отложите по горизонтали (слева направо), а сумму всех четных – по вертикали (снизу вверх) (рис.4.2). Определите координату своих показателей, а по ним – тип темперамента.

Если координата располагается поблизости к осям, то это означает, что у Вас смешанный тип темперамента. Помните, что ярко выраженные темпераменты встречаются не так уж часто.



**Рис.4.2.** Обработка данных теста 1

### *Тест 2 (адаптивность)*

Ниже предлагаются 25 утверждений. Решите, относятся ли эти утверждения к Вам или нет. Если относятся, отвечайте «да», если не относятся – «нет» (работайте на отдельном листке).

1. У меня часто кружится голова.
2. Работая, я устаю.
3. Я не могу сосредоточиться на чем-нибудь одном.
4. Я беспокоюсь по всякому поводу.
5. Когда я что-нибудь делаю, мои руки трясутся.
6. Я часто волнуюсь.
7. Мне нередко снятся кошмары.
8. Я потею даже в холодную погоду.
9. Я все время ощущаю голод.
10. Мне часто нездоровится.
11. Периодами из-за беспокойства я теряю сон.

12. Меня легко вывести из себя.
13. Я чувствительнее, чем другие.
14. Я часто о чем-то беспокоюсь.
15. Как жаль, что я не так счастлив, как другие.
16. Я легко могу заплакать.
17. Когда мне нужно ждать, я нервничаю.
18. Периодами я чувствую себя таким счастливым, что не могу усидеть на месте.
19. Я сильно пасую перед трудностями.
20. Временами я чувствую свою бесполезность.
21. Я застенчивый человек.
22. Я считаю, что во всем для меня есть трудности.
23. Я всегда напряжен.
24. Временами я чувствую себя разбитым.
25. Я уклоняюсь от трудностей.

#### Обработка данных

Если сумма всех «да» не превышает 3 – адаптивность высокая, 3-10 – средняя, 10 – низкая, 20-25 – очень низкая, необходима коррекция.

## Глава 5. ВЛАСТЬ И ИСКУСТВО УБЕЖДЕНИЯ

### 5.1. Власть и ее типы

Понятие «власть» в обыденной жизни и в научной среде употребляется в различных значениях. Философы говорят о власти над объективными законами общества, естествоиспытатели – о власти над природой, политики – о политической власти, психологи – о власти человека над самим собой, родители – о семейной власти и т.п. Одни считают, что власть – особый вид поведения, основанный на возможности изменения поведения других людей; другие полагают, что власть – это особого рода отношения между управляющим и управляемым; третьи – что это достижение определённых целей, получение намеченных результатов. Власть нередко отождествляется с её средствами и методами: управлением, принуждением, убеждением и насилием. Иногда ставится знак равенства между властью и авторитетом, который имеет много общего с ней, но и существенно от власти отличается.

Мы принимаем следующее определение понятия власть.

**Власть** – это возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп посредством какого-либо воздействия.

Под *влиянием* здесь понимается любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида.

Из приведенных выше определений следует, что не только руководители имеют власть над подчиненными, но и подчиненные над руководителями. Конкретные средства, с помощью которых подчиненные проявляют власть над руководителем, могут быть самыми разнообразными. Наиболее распространенными инструментами влияния подчиненных на руководство являются следующие:

1. Непредоставление или предоставление ложной информации. Менеджер часто получает информацию через своих подчиненных. Это может

быть информация как поступающая из внешней среды, так и по внутриорганизационным коммуникационным каналам. Отсутствие информации в срок или получение ложной информации может существенно повлиять на эффективность управления и, соответственно, на положение менеджера в организации.

2. Отказ от выполнения той или иной работы. Несмотря на наличие в трудовых договорах, должностных инструкциях и других документах описания трудовых обязанностей сотрудников, менеджеру, в силу непредвиденных обстоятельств, часто приходится нагружать сотрудников работой, не предусмотренной в данных документах. Следовательно, сотрудники могут отказаться от выполнения такой работы.

3. Использование неформальных связей. Сотрудники являются членами многочисленных неформальных групп вне организации, которые могут иметь значение как для менеджеров, так и для организации в целом. Эта значимость и определяет влияние подчиненных на руководителей.

Эти и другие средства воздействия на руководителя могут существенным образом повлиять на деятельность менеджеров. Однако подчиненные далеко не всегда используют указанные и прочие инструменты влияния, часто эти инструменты привлекаются в критических ситуациях. Эффективный менеджер всегда соблюдает разумный *баланс власти*, то есть использует ее таким образом, чтобы не вызвать противодействия со стороны подчиненных, ограничить сферу использования инструментов влияния подчиненных.

Кроме подчиненных и руководства, властью над менеджером обладают и его коллеги. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель предоставляет другому, тем сильнее его власть над этим руководителем.

Для того, чтобы обладать властью, руководитель должен держать под своим контролем то, что имеет значение для исполнителя. Власть опирается на активные потребности исполнителя. Руководитель может упрочить свою

власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для работы – доступ к информации, услугам, финансам, важным персонам и т.п.

Эффективный менеджер умело использует различные типы власти в зависимости от ситуации. Однако следует учитывать положительные и отрицательные стороны применения того или иного типа власти. Выделяют следующие типы власти:

- 1) власть, основанная на страхе, на принуждении;
- 2) власть, основанная на вознаграждении;
- 3) традиционная власть;
- 4) харизматическая власть;
- 5) экспертная власть;
- 6) власть основанная на убеждении.

***Власть, основанная на страхе, на принуждении.*** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-либо потребности. Можно выделить такие положительные стороны данного типа власти, как

- высокая скорость воздействия, если угроза удовлетворения какой-либо потребности для исполнителя достаточно высока;
- как правило, отсутствие финансовых затрат или незначительные затраты.

С другой стороны, недостатки применения власти, основанной на страхе, тоже очевидны. Это плохой психологический климат в коллективе, малая инициативность сотрудников, высокая текучесть кадров.

Каждый менеджер вынужден использовать этот тип власти. Однако эффективность воздействия и возможные последствия во многом зависят от ситуации, от полноты полномочий руководителя, от умения не нарушать баланс власти. В книге Мескона М.Х., Альберга М. и Хедоури Ф. приводятся

два очень любопытных примера неэффективного и эффективного применения данного типа власти.

*Пример 1. Банкротство У.Т.Гранта.*

Компания У.Т.Гранта, владевшая сетью магазинов в США, в 1970-х гг. начала испытывать серьезные финансовые трудности. У.Т.Грант предложил для исправления положения программу под названием «Бифштекс и бобы», базирующуюся на использовании власти, основанной на страхе. Руководители магазинов, не выполнявших поставленные задачи, подвергались унижительным процедурам: им швыряли в лицо пирог, заставляли носом катать орехи по полу, бегать задом наперед по торговому залу, разрезали пополам галстук и т.п. Все это происходило на глазах покупателей, менеджеров, продавцов. Эффект был потрясающий. Практически мгновенно выросли объемы продаж. Однако через очень короткий период фирма обанкротилась. Главной причиной быстрого банкротства стали приписки, с помощью которых руководство магазинов пыталось избежать унижительных наказаний. У.Т.Грант не учел того факта, что при нарушении баланса власти сотрудники начинают противодействие власти, и чем больше нарушается баланс власти, тем сильнее и дороже должна быть система контроля за действиями подчиненных. При этом стоимость системы контроля может превысить прибыль, получаемую от применения власти, основанной на страхе.

*Пример 2. Страх банкротства.*

Компания «Огайо Белл» на определенном этапе своего существования также испытывала серьезные финансовые проблемы. Для решения этих проблем также решено было повысить эффективность работы сотрудников, используя власть, основанную на страхе. В качестве базового элемента программы был использован специальный фильм, в котором моделировалась ситуация банкротства фирмы. Фильм изобиловал фрагментами, изображающими реакции сотрудников обанкротившейся фирмы, естественно, все эти реакции были резко отрицательными. Этот фильм показали во всех подразделениях «Огайо Белл». Эффект был удивительным – в результате мобилизации усилий сотрудников в течение трех лет компания не только ликвидировала угрозу банкротства, но и увеличила свои доходы на 29 млн.долларов.

**Власть, основанная на вознаграждении.** Этот тип власти оказывает влияние через положительное подкрепление потребностей подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Несомненно, это один из наиболее приятных способов воздействовать на людей. При корректном использовании этого типа власти, как правило, в коллективе наблюдается хороший психологический климат, высокая скорость воздействия на подчиненных. Это касается не только вознаграждений, связанных с материальной выгодой, но и с моральным воздействием на людей: грамоты, благодарности, доска почета и т.п. Однако существуют и проблемы, которые существенно ограничивают применение власти, основанной на вознаграждении.

Во-первых это ограниченность ресурсов и/или наличие лимитов. Финансовые возможности организаций не безграничны, а значит и применение различного рода премий, других материальных стимулов имеет ограничения. Ограничения могут быть поставлены и извне, например, в коллективном договоре с профсоюзом часто оговаривают, какие виды вознаграждений за те или иные работы предусматриваются в организации. Моральные вознаграждения также имеют свои ограничения, связанные как с возможными лимитами (например, правительственные награды), так и с большей вероятностью, в отличие от материальных стимулов, привыкания, снижения статуса такого рода вознаграждений.

Второй проблемой при применении данного типа власти является неоднозначность вознаграждения. Для одних людей премия в 100 рублей будет выступать как стимул для дальнейшего повышения эффективности работы, другие могут воспринять такую сумму как насмешку. Для кого-то в первую очередь важны материальные выгоды, для кого-то моральные. Вознаграждение должно восприниматься конкретным человеком как достаточно ценное.

**Традиционная власть.** Это власть основанная на статусе личности, положении человека в иерархии управления. Однако этот подход будет действенным только при условии, что исполнитель уже освоил традиции, нормы и

ценности организации. Естественно, что традиции важны особенно для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководства отдавать приказы. Этот тип власти характеризуется высокой скоростью и предсказуемостью воздействия на подчиненных. Важен также такой аспект, как безличность: исполнитель реагирует на должность, а не на конкретного человека.

Однако традиции могут действовать и во вред организации. Часто молодых руководителей, предлагающих какие-то нововведения, останавливают, ссылаясь на традицию: «Мы всегда работали таким образом, и все было хорошо».

Недостатком традиционной власти является и определенное отторжение этого типа власти у молодежи. Возможно, одной из причин такого отторжения является так называемый юношеский максимализм. Другая причина кроется в укоренившейся в России традиции опеки родителями уже взрослых детей. Молодежь, как правило, ощущает поддержку родителей, возможность получить материальную помощь родителей в случае разрыва отношений с руководством или потери работы.

Нельзя не отметить также, что в последнее время эффективность традиционной власти в России существенно снизилась и у более старшего поколения. По нашему мнению, основной причиной этого явления стали демонстративные «ножницы» в материальном положении различных уровней населения. Многие высокооплачиваемые руководители не принимают во внимание тот факт, что демонстрация своего статуса и высоких доходов ведет к снижению мотивации сотрудников, их веры в руководство.

**Харизматическая власть** базируется на силе личных качеств и способностей руководителя, его харизме. Харизматическое влияние целиком личностное, в отличие от безличной традиционной власти. Как источник власти, харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руково-

дства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что обладание харизмой связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Например, называют следующие качества:

1. Обмен энергией. Создается впечатление, что такие личности излучают некую энергию и заряжают ею окружающих людей.
2. Внушительная внешность. Харизматический лидер, как правило, привлекателен, обладает хорошей осанкой, прекрасно держится. Многие харизматические лидеры подчеркивают свою неординарность с помощью одежды.
3. Независимость характера. В своих действиях и устремлениях эти люди полагаются в первую очередь на свои силы.
4. Хорошие риторические способности. Умеют говорить, умело строят речь, воздействуют на окружающих, обладают способностью к межличностному общению.
5. Восприятие восхищения своей личностью. Чувствуют себя уверенно, комфортно, когда другие выражают восхищение, и при этом не становятся надменными и самовлюбленными.
6. достойная и уверенная манера держаться. Всегда выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть *негативная* сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самом себе, и *позитивная*, связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как А.Гитлер, В.И.Ленин, и такими, как А.Д.Сахаров, М.Лютер и им подобными.

Следует заметить, что власть, основанная на харизме, во многом зависит от функциональной готовности лидера (здоровье, активность и т.п.) и общей обстановки, в первую очередь, от экономической ситуации.

Еще одной проблемой харизматической власти является наличие пусть небольшой, но очень активной оппозиции. Люди, не попадающие под влияние харизматического лидера, как правило, не только игнорируют такого лидера, но и противостоят ему. Особенно много примеров можно привести из жизни политических лидеров: оппозиция Ф.Кастро, А.Гитлеру, А.Сахарову и т.п.

**Экспертная власть** подразумевает веру в способности, профессиональную компетентность руководителя. Сотрудник, имея высокое мнение о знаниях и умениях руководителя, верит в то, что его распоряжения, приказы, рекомендации правомерны.

Обладание таким типом власти требует от руководителя высокого профессионализма во всем, а не только в том, что включается в сферу профессиональной деятельности. Любая ошибка, допущенная руководителем, ведет к снижению экспертной власти над сотрудниками. Примером являются взаимоотношения отцов и детей: часто экспертная власть родителей невелика вследствие тех ошибок, которые они совершили и свидетелями которых были дети.

С другой стороны, «эффект масштаба» и «эффект технологии» приводят к снижению возможности для руководителя быть экспертом: «Нельзя объять необъятное».

**Власть, основанная на убеждении** базируется на способностях руководителя убеждать людей. Очень часто на рабочем месте возникают ситуации, когда руководитель вынужден требовать от своих подчиненных выполнять функции, не зафиксированные в должностных инструкциях, и для качественного выполнения таких функций приходится применять убеждение. В следующем разделе будет представлен ряд рекомендаций, каким образом применить мастерство убеждения.

В табл.5.1 приведены обычно реализуемые сочетания конкретных типов власти и результатов ее применения.

**Таблица 5.1.** Применение различных типов власти и возможный результат

Тип власти	Тип результата		
	Преданность	Уступчивость	Сопротивление
Власть, основанная на принуждении	Маловероятно	Возможно, если применяется в содействующей, не карательной форме	Вероятно, если применяется во враждебной или манипулятивной форме
Власть, основанная на вознаграждении	Возможно, если используется тонко, персонально	Вероятно, если используется механически безлично	Возможно, если используется в манипулятивной, бесцеремонной форме
Традиционная власть	Возможно, если требование вежливое и уместное	Вероятно, если требование рассматривается как законное	Возможно, если требования бесцеремонны или неуместны
Харизматическая власть	Вероятно, если требование считается важным для лидера	Возможно, если требование воспринимается как неважное для лидера	Возможно, если требование может принести вред лидеру
Экспертная власть	Вероятно, если требование убедительно, и подчиненные разделяют цели лидера	Возможно, если требование убедительно, но подчиненные равнодушны к целям лидера	Возможно, если лидер ведет себя высокомерно и оскорбительно или подчиненные противостоят целям лидера
Власть, основанная на убеждении	Вероятно, если требование убедительно и подчиненные разделяют цели лидера	Возможно, если требование убедительно, но подчиненные равнодушны к целям лидера	Возможно, если требование неубедительно или подчиненные противостоят целям лидера

## ***5.2. Искусство убеждения***

Теория и практика отношений изложена в целом ряде книг и учебников, например в работах Д. Карнеги. Полагаем, что весьма ценны приведенные ниже рекомендации по искусству убеждения.

### ***Семь принципов обращения с людьми***

1. Улыбайтесь – это лучший способ произвести хорошее первое впечатление.

2. Помните имя и фамилию человека.
3. Проявляйте искренний интерес к другим людям.
4. Ведите разговор в круге интересов собеседника.
5. Будьте хорошим слушателем, поощряйте других рассказывать Вам о себе.
6. Признавайте ценность и значимость другого человека.
7. Критикуя, помните о достоинстве человека.

### ***Семь принципов успешной деловой жизни***

1. Попытайтесь рассмотреть проблему с точки зрения собеседника.
2. Вначале покажите свое дружеское отношение к собеседнику.
3. Пусть Ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему.
4. Пусть Ваш собеседник будет вынужден с самого начала ответить «Да».
5. Проявляйте уважение к мнению делового партнера. Никогда не говорите, что он не прав.
6. Уклоняйтесь от спора. В споре не рождается истина.
7. Придавайте своим идеям наглядность. Пользуйтесь рекламой.

### ***Семь способов изменить человека, не нанося ему обиды***

1. Начинайте разговор с похвалы и признания достоинств человека.
2. Сначала расскажите о своих ошибках, прежде чем критиковать другого.
3. Не унижайте достоинство человека, взывайте к благородным побуждениям.
4. Пользуйтесь поощрением в работе. Хвалите человека за каждый скромный успех.
5. Задавайте вопросы, вместо того чтобы давать приказания.
6. Старайтесь, чтобы людям было приятно исполнить Ваше указание.
7. Пользуйтесь соревнованием. Дайте возможность человеку показать свое превосходство.

### ***Правила убеждения собеседника***

#### **1. Правило Гомера**

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние –

один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с **точки зрения лица, принимающего решение**.

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей: 1) сильные, 2) слабые, 3) несостоятельные. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

### *1. Сильные аргументы*

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

### *2. Слабые аргументы*

Они вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм – намеренное нарушение в речи логических связей);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, малоизвестные твоим слушателям;

- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

### *3. Несостоятельные аргументы*

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые Вы и оппонент понимаете одинаково.

2. Если довод не принимается, найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.

3. Не преуменьшайте значимость сильных доводов противника, лучше наоборот подчеркните их важность и свое правильное понимание.

4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводите после того, как Вы ответили на его доводы.

5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

6. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.

7. Приведите один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничьтесь.

## **2. Правило Сократа**

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». 2400 лет существует это правило и проверено на практике (оказывается, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).

## **3. Правило Паскаля**

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции. Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.

4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

5. Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы: «Извините, если я помешал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» снижают статус).

6. Не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию.

7. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного – с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т. д.

8. Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.

9. Проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.

10. Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

12. Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.

13. Следите за мимикой, жестами, позой – своими и собеседника.

### ***Законы аргументации и убеждения***

#### **1. Закон встраивания (внедрения)**

Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), не излагать их параллельно.

#### **2. Закон общности языка мышления**

Если хотите, чтобы Вас слышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

#### **3. Закон минимализации аргументов**

Помните об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

#### **4. Закон объективности и доказательности**

Используйте в качестве аргументов только те, что принимает Ваши оппонент. Не путайте факты и мнения.

#### **5. Закон диалектичности (единства противоположностей)**

Говорите не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим Вы придаете своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

#### **6. Закон демонстрации равенства и уважения**

Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что друга убедить легче, чем врага.

#### **7. Закон авторитета**

Ссылки на авторитет, известный Вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие аргументов. Ищите авторитетное подкрепление им.

#### **8. Закон рефрейминга**

Не отвергайте доводы партнера, а признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.

#### **9. Закон постепенности**

Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенно, но последовательными шагами.

#### **10. Закон обратной связи**

Подавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимайте на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

#### **11. Закон этичности**

В процессе аргументации не допускайте неэтичное поведение (агрессия, обман, высокомерие, манипуляции и т. д.), не задевайте уязвимые места оппонента.

*Диагнозы и рецепты поведения на совещании и собрании,  
на переговорах и беседах с партнерами*

**Диагноз 1.** Оппонент раздувает проблему, выводит ее за границы дискуссии (разговора, спора), размазывая проблему, и умертвляет в зародыше новое.

**Рецепт.** Напомните о рамках дискуссии, о ее цели. Попросите еще раз уточнить его антитезис и верните разговор в прежнее русло.

**Диагноз 2.** Он охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса.

**Рецепт.** Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верните его к спорной проблеме.

**Диагноз 3.** Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочами, б) выдвигает тезисы не по существу проблемы, в) предлагает контрпроблему, игнорирует Ваши аргументы.

**Рецепт.** Предусмотрите заранее возражения соперника, изучите их мотивы, позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его, какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к Вашей аргументации.

**Диагноз 4.** Противник допускает намеки, компрометирующие Вас. Тем самым он ставит под сомнение правильность Вашей мысли или предложения. Его цели: а) перенести критику на Вас, на Вашу личность, б) приписать Вам явно нелепые высказывания.

**Рецепт.** Не исключайте комплиментов в адрес соперника, выигрывайте доброжелательностью, демонстрируйте свою объективность. Для этого: а) скажите, что умная мысль может светиться и в темной комнате, б) не пытайтесь оправдаться, в) не проявляйте резких эмоций, г) не поддавайтесь на провокацию.

**Диагноз 5.** Он намеренно уводит Вас к ложным выводам, подтасовывает факты для того, чтобы впоследствии уличить Вас в безграмотности и дилетантстве.

**Рецепт.** Прекратите обмен мнениями, похвалите собеседника за глубину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.

**Диагноз 6.** Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к Вашей позиции или к Вам под маской доброжелательности.

**Рецепт.** Остроумно сорвите его маску, напомните факт подобной «доброжелательности» прежде и его результат, раскройте его замысел всем присутствующим.

**Диагноз 7.** Он уличает Вас в некомпетентности, играет на Ваших ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует Ваши слова.

**Рецепт.** Не проявляйте излишней деликатности. Спросите, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попросите высказать его соображения по поводу того, как выйти из затруднения.

**Диагноз 8.** Противник постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

**Рецепт.** Не настаивайте на признании, согласии и поддержке Вашего предложения. Он – чья-то марионетка. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.

**Диагноз 9.** Вас грубо одергивают во время разговора (Ваших речей, рассуждений).

**Рецепт.** Не давайте волю своим чувствам. Это – попытка соперника вывести Вас из равновесия. По возможности будьте сатиричны, ироничны, саркастичны по отношению к нему, попробуйте спародировать его поведение.

## *Сигналы тела для типичных ситуаций и переговоров*

### *1. Вовлеченность, интерес.*

Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так называемая, активная посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей, ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

Более или менее не критическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка – нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

### *2. Отвлечение из-за убывающего интереса.*

Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита.

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп

движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же – в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

*3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.*

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. п., прищуривание).

*4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.*

Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

*5. Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода.*

Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, гримаса протеста, ошеломления, стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя – приподнимание вверх, сидя – в напряженной готовности вско-

чить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Самодовольных, несколько помпезных людей можно узнать по походке: подбородок поднят, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Вся походка рассчитана на то, чтобы произвести впечатление.

### ***Основные правила слушания собеседника***

#### *Как быть внимательным?*

1. Относитесь к говорящему с уважением, цените по достоинству его желание сообщить нечто новое. Помните, что люди, прежде чем начать разговор, ставят перед собой вполне конкретную цель.

2. В самом начале разговора постарайтесь установить контакт с собеседником, для чего сформируйте у себя установку на искреннее реагирование на речь говорящего.

3. Смотрите на собеседника. Если есть возможность, можно смотреть в глаза, однако подобное поведение слушающего не всем по душе: люди застенчивые, а их около 40%, не выносят прямого взгляда.

4. Старайтесь не перебивать. Надо быть прилежным слушателем, выслушивать собеседника до конца. Терпеливое слушание помогает решить многие вопросы по оказанию воздействия, в частности, разоружить агрес-

сивных собеседников. Однако терпение слушающего не должно означать пассивности. Терпение – это прием активного наступательного воздействия. Ни один ретивый говорун не сможет устоять перед терпеливым слушателем.

5. Заранее не делайте выводов. Особенностью поведения людей является действие на основе установки, т. е. усвоенных в прошлом стереотипов поведения.

#### *Как избавиться от агрессивности?*

1. Не доминируйте во время беседы. Доминировать можно по-разному: словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит, т.е. мало понимает из того, что ему говорят, а собеседник теряется и переходит в состояние психологической защиты.

2. Не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется. Человек с притупленным разумом плохо разбирается в том, что ему говорят, кроме того, он заставляет своего собеседника хитрить или даже лгать. Когда чувствуете, что эмоции становятся хозяином положения, подумайте о собеседнике.

3. Не спешите возражать. Дайте собеседнику выговориться. Все взвесьте, а потом уже возражайте. Когда перебивают, чтобы сделать возражение, поступают необдуманно. Во-первых, останавливая человека, не успевшего выговориться, мы порождаем у него чувство досады. Оно и не позволяет ему согласиться с возражениями. Другое дело – возражать после того, когда собеседник исчерпает свои доводы. Разрядившись, человек готов выслушать аргументацию. Если слушать внимательно, возможно, и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя гаснет пыл оппонента.

4. Не принимайте «позы обороны». Когда слушающий скрещивает руки на груди, сжимает мышцы, напрягается, то говорят, что он «уходит в оборону». Действительно, напряжение различных участков тела – свидетельство несогласия. Говорящий принимает меры – замыкается.

5. В разговоре находите место паузе. Пауза нужна, во-первых, чтобы дать собеседнику включиться в разговор, а во-вторых, чтобы погасить свой пыл.

*Как избавиться от пассивности?*

1. Не будьте молчуном. Молчание не тождественно слушанию, хотя многие думают так. Пауза в разговоре – это прием слушания. Однако если пауза превышает 5-6 сек, она воспринимается как молчание. Молчание гасит активность говорящего.

2. Сдерживайтесь в меру. Терпение и сдержанность – это приемы воздействия. Однако когда они слишком затягиваются, то обращаются в свою противоположность и могут породить у говорящего ответное действие в виде психологической защиты. Мерилом здесь выступает чувство меры.

3. Не выставляйте себя умником. Натянутость и витиеватые замечания по поводу того, что говорит собеседник, часто порождают скуку. Когда говорящий в ответ на свое высказывание слышит что-то невнятное, он не может не думать о безразличном отношении к нему.

4. Следите за своим расслаблением. Раскованность стимулирует говорящего. Однако будучи оставленной без контроля, она переходит в релаксацию (полное расслабление), заражающую собеседника. В состоянии релаксации активность общения гаснет.

5. Если устали, извинитесь. Наблюдайте за своим состоянием. Когда почувствуете скованность в суставах или потребность в потягивании, не встряхивайтесь. Это сразу замечается. Лучше всего сослаться на самочувствие или подыскать какой-нибудь предлог для перерыва.

### 5.3. Переговоры

**Переговоры** представляют собой обмен мнениями с деловой целью. В жизни мы часто вступаем в переговоры, когда устраиваемся на работу, обговариваем с руководством повышение заработной платы или смену занимаемой должности, обсуждаем с деловыми партнерами условия хозяйственного договора, условия купли-продажи товара, заключаем договор аренды помещений и т.п. Если переговоры деловых партнеров чаще всего происходят в равных условиях, то переговоры подчиненного с руководством или директора коммерческого предприятия с представителями налоговой инспекции и органов администрации обычно происходят в неравных условиях.

Переговоры состоят из трех основных частей (фаз): подготовка переговоров, процесс переговоров и анализ результатов. Трехфазная модель переговоров показана на рис.5.1.

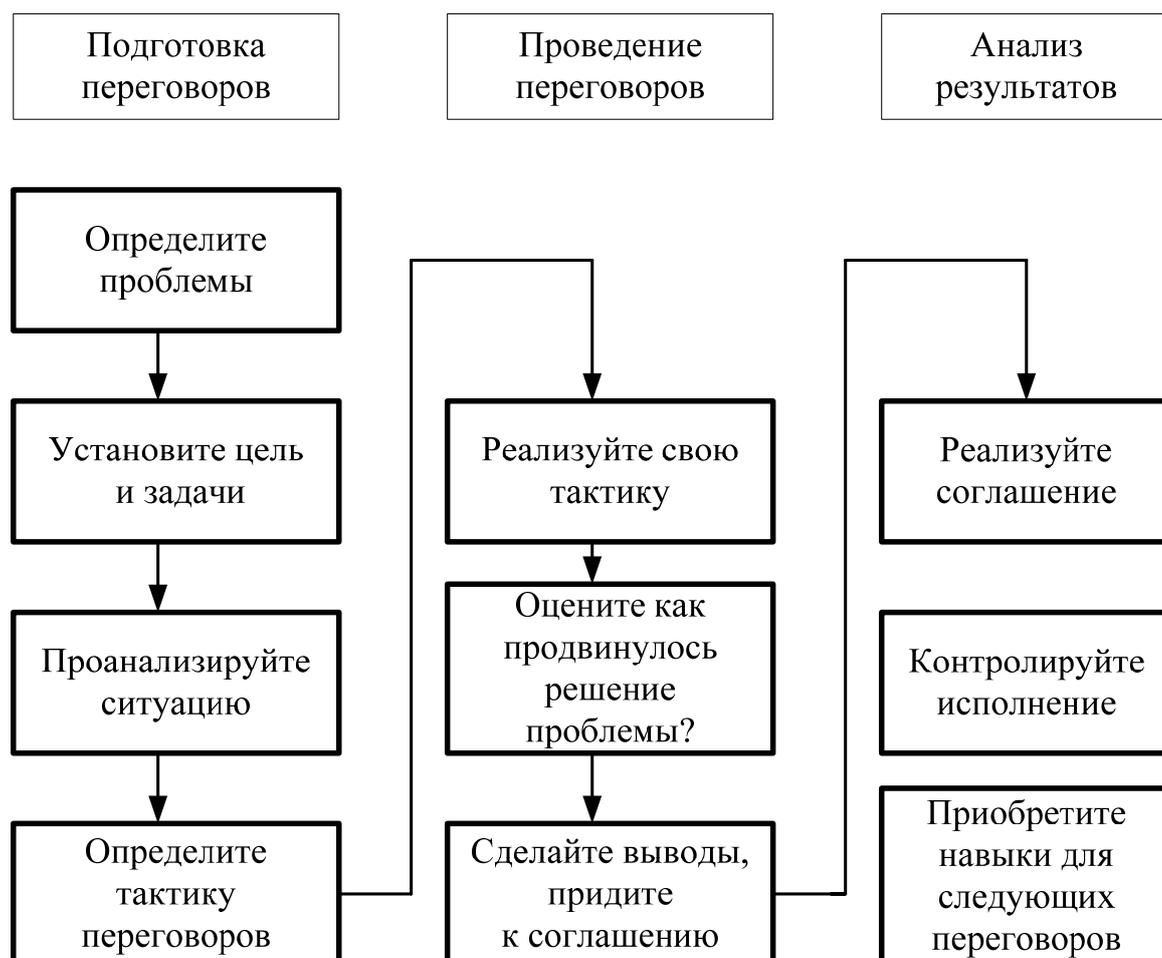


Рис.5.1. Трехфазная модель переговоров

### «По одежке встречают...»

Международные нормы делового общения категорически запрещают появляться на переговорах в сорочке без галстука. Существует даже специальный международный термин «no tie session» (встреча без галстуков) для обозначения неофициальных переговоров.

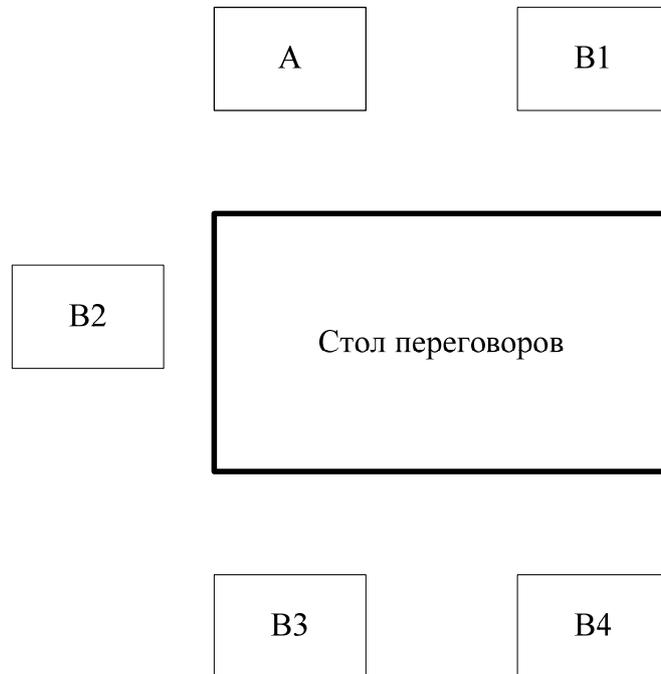
Несоблюдение существующих требований: экстравагантность, безвкусица, несоответствие сезону, возрасту, фигуре, неаккуратность – может ухудшить ваш имидж. Не отвечают норме мешковатый костюм вызывающей расцветки (например, желтый или красный пиджак), джинсы и шорты, пестрый с блестками галстук. У женщин не должно быть глубокого декольте, платья без рукавов, оголенных ног, пестрых кофт, распущенных длинных волос. Обязательными для деловой женщины являются колготки, изящные туфли на среднем каблуке, минимальное количество дорогих украшений, дорогой и качественный костюм, маникюр.

**Таблица 5.2.** Цветовая совместимость различных деталей одежды

Костюм	Рубашка	Галстук	Ботинки	Носки
серый	белая, голубая, слоновая кость	любого цвета	черные	в тон галстука
темно-синий	белая, розовая, слоновая кость	красно-черный	черные	черные
темно-голубой	белая, слоновая кость	серо-красно-бордовый	черные, темно-коричневые	серые, бордо
темно-зеленый	слоновая кость, светло-розовая	красно-зелено-коричневый	коричневые	коричневые
песочный	светло-голубая, розовая	темно-голубой	светло-коричневые	светло-голубой
светло-коричневый	белая, розовая, табачная	бордовый, красно-черный	кофейные, красно-коричневые	бордо
темно-коричневый	белая, бежевая, светло-розовая	зелено-коричневый, красно-черный	коричневые	кофейные, бордо
черный	белая	светло-серый, красно-черный	черные	дымчатые, черные, темно-фиолетовые

### *Размещение во время переговоров*

На рис.5.2 изображены возможные варианты размещения Вас (А) и Вашего собеседника (В1 – В4). Рассмотрим каждый из возможных вариантов размещения собеседника.



**Рис.5.2.** Размещение во время переговоров

В1 – угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской, непринужденной беседой (достигается постоянный контакт глаз, наблюдение за жестами, отсутствует территориальное разделение стола). Шансы на успех велики.

В2 – деловое взаимодействие, совместная работа, выработка общих решений успешнее осуществляются при таком расположении.

В3 – вызывает оборонительное отношение и атмосферу соперничества, в результате каждый собеседник более упорно придерживается своей точки зрения, сокращаются шансы на успех. Когда люди сидят напротив друг друга, они подсознательно делят стол на две равные половины и им не нравится, если собеседник посягает на их территорию. Поэтому вначале лучше доку-

мент положить на середину стола. Собеседник может а) наклониться вперед и будет рассматривать документ; б) заберет на свою территорию; в) передвинет на вашу территорию. Только если собеседник заберет документ на свою территорию, это дает возможность попросить разрешения пройти к нему и занять угловую позицию или позицию делового сотрудничества (В2). Во всех других случаях ваша попытка сблизиться получит отпор. Подчиненные в этой позиции упорнее противостоят своему руководителю.

В4 – независимая позиция, отсутствие заинтересованности, нет желания взаимодействовать. Если собеседник во время разговора произвольно перемещается в позицию В4, то он потерял к Вам интерес или даже перешел во враждебную позицию. Шансы на успех в этом случае минимальные.

Принципиально выделяют две занимаемые позиции в ходе переговоров:

Ж – жесткое доминирование (жесткий подход), цель победить любой ценой, требуют уступок, не доверяют партнерам по переговорам, угрожают, ищут решение, которое максимально выгодно для себя.

М – мягкая уступчивость (мягкий подход), цель – достижение соглашения, делают уступки, ищут компромиссное решение.

Как правило, результат взаимодействия, занимаемых позиций следующий:

- Ж + Ж – разрыв, конфронтация, реже капитуляция;
- Ж + М – выигрыш Ж;
- М + М – компромиссное решение.

### ***Основные рекомендации по ведению переговоров***

1. Не ведите позиционный торг.
2. Обсуждайте интересы, а не позиции.
3. Изобретайте взаимовыгодные варианты.
4. Увеличивайте "пирог" или "шкуру убитого медведя".
5. Не поддавайтесь давлению со стороны собеседника.

6. Используйте дипломатический и светский этикет.
7. Применяйте современную технику переговоров.

Успех переговоров определяют их предварительная подготовка, эффективные коммуникации и знание техники переговоров. Необходимо сразу установить тип личности собеседника (партнера) и подобрать приемы невербального общения.

### *Техника ведения переговоров*

1. *Негативная оценка.* Следует избегать высказываний, принижающих личность партнера, например: «Глупости Вы говорите», «Вы, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаете». Если их допускает Ваш партнер, в качестве позитивных приемов следует привлечь светский этикет, вежливость и культурное отношение. В крайней форме – лучше прервать переговоры.

2. *Игнорирование.* Эффективность диалога значительно снижают высказывания, которые вытекают из мыслей самого слушающего, не затрагивая мысли или чувства, выраженные собеседником. То, что говорит партнер, не принимается во внимание, его высказываниями пренебрегают.

3. *Выспрашивание.* Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, явно старается разузнать что-то, не объяснив ему своих целей. Важно различать открытые и закрытые вопросы. Ошибка слушателя обычно состоит в слишком узко направленном или полностью закрытом вопросе, что резко тормозит развитие мысли говорящего. Закрытые вопросы уместны лишь при выяснении конкретного факта или обстоятельства. Например, Вам предлагают заполнить анкету, где раскрываются служебные тайны фирмы, или собеседник активно выспрашивает коммерческую информацию о Вашем предприятии, не раскрывая цели переговоров. Установите с ним цели и задачи переговоров или объявите «тайм-аут» до получения разрешения начальства.

4. *Замечание в ходе беседы.* В ходе разговора собеседник вставляет высказывание типа: «Пора приступить к предмету разговора», «Мы несколько отвлеклись от темы», «Давайте вернемся к цели нашего разговора» и т.п.

5. *Активное слушание.* Собеседник сопровождает высказывание партнера реакциями типа: «Да-да..», «Угу...». Надо постараться установить тип личности Вашего партнера.

6. *Уточнение.* Просьба поговорить более подробно о чем-то из сказанного, что Вы недопоняли или что выглядит спорным. Если Вы неверно определили то, что является главным, говорящий имеет возможность поправить Вас.

7. *Проговаривание.* Собеседник точно, дословно повторяет высказывания партнера. При этом он может начать с вводной фразы, например: «Как я понял Вас...», «По Вашему мнению...».

8. *Перефразирование.* Передача сказанного партнером собственными словами в сокращенном виде с выделением того, что показалось главным слушающему. Можно начать с вводной фразы: «Другими словами, Вы считаете...», «Ваши основные идеи, как я понял, являются...», «Итак...». Перефразирование может заключать в себе новую расстановку акцентов, обобщение или повторение только тех слов партнера, в которых заключено главное противоречие или главная идея.

9. *Дальнейшее развитие мыслей.* Собеседник пытается вывести логическое следствие из высказываний партнера, но только в тех рамках, которые он задавал. В противном случае это переходит в игнорирование. Развивая мысль партнера, можно добавить то, что партнер готов был сказать, но не сказал; следствие из слов партнера; предположение о том, что он имел в виду, что стоит за его словами. Можно начать со следующей фразы: «Если исходить из того, что Вы сказали...».

10. *Описание своего эмоционального состояния.* Информирование партнера о своей эмоциональной реакции на его сообщение или о своем состоянии в данной ситуации. Хорошо сочетается с техникой перефразирования.

11. *Описание эмоционального состояния партнера.* Сообщение о том, как в данный момент воспринимается его состояние, например: «Вас, кажется, это взволновало...». Хорошо сочетается с техникой перефразирования.

12. *Подведение промежуточных итогов.* Уместно после особенно длинной реплики партнера.

В процессе деловых переговоров постоянно возникают варьирующие факторы («саботажники общения»), нарушающие доброжелательную обстановку и процедуру переговорного процесса. Участники переговоров должны их знать, стараться избегать и применять меры по их нейтрализации и устранения. Некоторые примеры саботажников общения приведены в табл. 5.3.

**Таблица 5.3.** Саботажники общения

<b>Саботажники общения</b>	<b>Пример</b>
Угрозы (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	«Если Вы не можете вовремя приходить на работу, нам придется подумать о возможности Вашего увольнения»; «Делайте, как сказано, или...»
Приказы (когда мы прибегаем к власти над другими)	«Срочно зайдите ко мне в кабинет»; «Не спрашивайте почему, делайте так, как Вам сказано»
Критика (негативная)	«Вы недостаточно прилежно работаете»; «Вы постоянно жалуетесь»
Оскорбительные прозвища	«Такое может сказать только идиот»; «Ну ты просто дурак»; «Чего еще можно ожидать от бюрократа?»
Слова - "должники"	«Вы должны вести себя более ответственно»; «Вы должны смотреть на факты», «Вы не должны так сердиться»
Сокрытие важной информации (реплика-ловушка)	«Вам этот проект придется по душе» (не сказав, что с ним связано)
Допрос	«Сколько часов у Вас ушло на это?»; «Во сколько это обошлось?»; «Почему ты так поздно?»; «Чем ты занимаешься?»
Похвала с подвохом	«У Вас так хорошо получаются отчеты, Вы не напишете еще один?»
Диагноз мотивов поведения	«Вы одержимы собственническим инстинктом»; «У Вас никогда не хватало инициативы»
Несвоевременные советы (когда человек просто хочет быть выслушанным)	«Если бы ты навел порядок на своем письменном столе, у тебя не было бы причин для паники», «Почему ты не сделал это вот так?», «Просто не обращай на них внимания»
Убеждение логикой	«Нечего тут расстраиваться. Все это довольно логично»
Отказ от обсуждения вопроса	«Нечего тут обсуждать. Я не вижу здесь проблемы»
Смена темы	«Очень интересно... смотрел вчера смешной фильм...»
Соревнование	«А я попал на прошлой неделе в аварию...»; «Это что, ты бы посмотрел на мою...»
Успокоение отрицанием	«Не нервничай», «Не волнуйся, все образуется», «Все пройдет», «Ты прекрасно выглядишь»

### ***Влияние национальных различий на процесс деловых переговоров***

Существенное влияние на результаты переговоров с иностранными партнерами (оппонентами) оказывает использование знаний об их национальных особенностях, связанных с переговорным процессом.

Вот некоторые известные особенности поведения на переговорах, связанные с национальным, культурным своеобразием.

- Как американцы, так и японцы в процессе ведения переговоров часто прибегают к тактике агрессивной настойчивости (у японцев это свойственно в большей степени покупателям).

- Сдержанность и намеренная молчаливость является характерной чертой стратегии японцев. Учтивость японцев часто вводит в заблуждение американских и европейских бизнесменов, ведущих с ними переговоры, которые принимают вежливость за согласие с их позицией.

- Японцев отличает высокая персонализация деловых отношений и нежелание демонстрировать меркантильную сторону установления деловых контактов.

- Американцы отделяют деловые отношения от личных, не скрывая свой прагматичный подход.

- Гибкость в ведении переговоров не свойственна японцам, защищающим свою точку зрения с необыкновенным упорством.

- Японцы предпочитают кратковременные договоры, не имеющие четко сформулированных и жестко оговоренных требований, поскольку придают большое значение фактору неопределенности и непредсказуемости будущего.

- Американцы более склонны предлагать цену, близкую к окончательной на начальном этапе переговоров.

- Бразильцы дают меньше обязательств и более склонны к внушенному поведению.

- Начальные предложения у бразильцев намного скромнее, чем у японцев и американцев.

- Бразильцы проявляют в ходе переговоров большую эмоциональность и неорганизованность.

- Китайцы пытаются навязывать темп переговоров. Они сначала предлагают повестку дня, затем просят изложить свои представления по обсуждаемому вопросу, тем самым вынуждают партнеров раскрыть свои карты.

- Китайская сторона старается не раскрывать своих позиций, иногда в начале переговоров кажется пассивной. Участники таких переговоров должны внимательно следить за скрытыми намерениями китайцев для выявления их истинных интересов.

- Китайская сторона предпочитает иметь дело только с «лучшими» иностранными фирмами, придается большое значение статусу предприятия.

### *Телефонные переговоры*

Телефонные переговоры составляют важный элемент эффективных коммуникаций и корпоративной культуры. В зависимости от профессии и должности, мы тратим ежедневно на телефонные переговоры от нескольких минут до нескольких часов. А должности руководителя и секретаря просто обязывают проводить у телефона значительную часть рабочего времени, и он подчас является главным стрессовым раздражителем.

Многие люди не умеют тактично разговаривать по телефону: «Кто говорит?», «Ты кто?», «Положи трубку!», «Кто у телефона?», «Вася звонит», «Надя дома?», «Колю позови!» и т.п.

Часть людей страдает раздражительностью, неисполнительностью, непунктуальностью, многословны и, безусловно, отнимают у нас массу рабочего времени, запрашивая огромное количество ненужной информации.

Приведем основные рекомендации по проведению телефонных переговоров.

1. Ваш собеседник должен чувствовать очарование Вашего голоса, поэтому Ваша речь должна быть мягкой, дружелюбной и искренней. От Вас за-

висит, что слышит на другом конце провода собеседник, старайтесь, чтобы Ваш голос звучал как можно приятнее. Улыбнитесь перед тем, как начать говорить. Это расслабляет голосовые связки и делает голос более приятным.

2. Быстро и своевременно отвечайте по телефону, желательно сразу после второго звонка. Не заставляйте собеседника ждать, особенно когда он звонит из платного таксофона. Вам следует немедленно представиться собеседнику. Если Вы звоните в организацию, то следует сказать: «Доброе утро (день, вечер)», краткое название своего предприятия, Вашу должность и фамилию. Если позвонили Вам и разговор идет через телефонную станцию или коммутатор, то нужно назвать подразделение, должность и фамилию. Слушайте внимательно, что говорит собеседник. Запишите его фамилию, тему разговора. Проявите искренний интерес к разговору. Говорите четко и естественно, чтобы Вас хорошо слышали и понимали.

3. Отвечайте на звонок сами, если Вы даете информацию или принимаете решение. Если не располагаете нужной информацией, переадресуйте звонок к сотруднику, владеющему исчерпывающей информацией. Спросите собеседника, будет ли он ожидать или Вам лучше ему перезвонить через определенное время. Если Вам необходимо отойти от телефона, чтобы уточнить или проверить сведения, сообщите собеседнику о короткой паузе и запишите его номер и фамилию, это пригодится в случае прерывания связи. Если собеседник предпочитает ответный звонок, оговорите время и в назначенный срок обязательно позвоните ему. Если это затруднительно, то поручите это секретарю или коллеге.

4. Будьте внимательны при переключении телефонного разговора на другого абонента. Собеседник, возможно, уже разговаривал с другим подразделением и может быть рассержен (особенно при наличии на фирме телефонной станции). Старайтесь избегать повторного переключения собеседника на других сотрудников фирмы. Попросите собеседника подождать и по внутреннему телефону (коммутатору) узнайте ответ на интересующий вопрос.

Спросите согласие собеседника на переключение абонента, прежде чем его переключить. Объясните, что в интересах более эффективного решения вопроса (получения более точной информации) Вы готовы его переключить и назовите, с кем ему предстоит разговаривать и номер телефона.

5. Поддерживайте постоянную связь с собеседником посредством слов и междометий: да, ясно, понятно, интересно, согласен, угу, хм и т.д., «Можно уточнить?», «Позвольте спросить?», «Будьте любезны», «Прошу дополнить». Ведите разговор строго по теме, вежливо возвращайте собеседника к теме вопроса. Помните, что Вы представляете фирму, и впечатление, которое собеседник получает от разговора с Вами, будет впечатлением о фирме. Сохраняйте этикет с раздражительным собеседником, даже в том случае, когда звучит угроза или шантаж.

6. Старайтесь кратко зафиксировать разговор в специальном журнале (табл. 5.4), если Ваш ответ не является справкой. Разговор по форме облегчит Вашу работу, особенно с эмоциональным собеседником, или остудит кляузника или шантажиста. Всегда делайте записи в журнале об обещанных мероприятиях, важных датах, именах и адресах.

**Таблица 5.4.** Журнал телефонных переговоров

<b>Дата и время</b>	<b>Собеседник</b>	<b>Тема разговора</b>	<b>Выводы</b>
14.05.04 14:30	Управляющий банка «АБС» Иванов В.В.	Предложение установить банкомат на предприятии	Заместителю по социальным вопросам Гущиной В.А. до 20.05.04 подобрать место для установки банкомата
14.05.04 16:20	Руководитель Центра подготовки. Владимиров С.И.	Семинар по изменениям в налогообложении	Главному бухгалтеру Абрамовой С.Е. до 18.05.04 подобрать кандидатуры на участие в семинаре

7. Часть вопроса может быть решена в процессе телефонного разговора (заполнить журнал, надписать адреса собеседника на конверте, вложить проспект и брошюру в конверт, заклеить конверт). В конце разговора повторите еще раз цель, задачи, средства, ресурсы, необходимые для решения вопроса, уточните, правильно ли Вы поняли собеседника (Что? Как? Почему? Где?). Постарайтесь сообщить дату и время решения вопроса, телефон, по которому можно справиться о решении вопроса. Поблагодарите собеседника за телефонный звонок и заверьте его в скорейшем решении вопроса. При необходимости пригласите в фирму на личную встречу.

8. Нерешенные вопросы по телефонным звонкам держите в срочной картотеке и постарайтесь довести до конца. Нет ничего хуже вала нарастающей текучки. Постоянно просматривайте журнал телефонных переговоров, чтобы Ваши подчиненные и коллеги своевременно принимали меры. Выберите время, чтобы ответить на все входящие телефонные звонки. Ранжируйте их по приоритету для фирмы и себя. Оповещайте собеседника о состоянии вопроса, даже если не собрана вся информация или вопрос не будет решен положительно. Это лучше, чем безмолвие.

7. Сообщайте своему секретарю (коллегам, руководителю) о месте, времени и телефоне места куда Вы уезжаете, т.к. иногда есть срочная необходимость с Вами связаться (стихийное бедствие, смерть близких, несчастный случай и т.п.). Если Вы имеете сотовый телефон или пейджер, держите их всегда включенными, когда покидаете фирму. Периодически в течение дня (недели) связывайтесь с фирмой и узнавайте о срочных звонках и передавайте инструкции. Поручите Вашим сотрудникам (секретарю, коллеге) запись телефонных звонков или включите автоответчик. По возвращении сразу же свяжитесь с теми, кто звонил, и уточните состояние вопроса.

## ***Контрольные вопросы***

1. Что такое власть? Основные инструменты влияния подчиненных.
2. Назовите типы власти и их основные постулаты.
3. В чем заключается искусство убеждения?
4. Как различаются аргументы по степени воздействия?
5. Что входит в понятие делового этикета?
6. Принципы ведения деловых телефонных разговоров.

## ***Упражнения***

### *Развитие навыков общения в жизненных ситуациях*

Одним из важнейших качеств эффективного руководителя является общительность, умение налаживать контакты с различными людьми, производя при этом благоприятное впечатление. Предлагаемые упражнения призваны помочь преодолеть проблемы, возникающие, особенно у молодых людей, при общении.

Серия упражнений, предлагаемых ниже, максимально приближена к жизни и не требует каких-либо специальных условий для выполнения. Однако обратите внимание на то, что Вам предлагается не способ действий при решении различных проблем в общении, а упражнения, цель которых — способствовать развитию навыков. С помощью этих навыков Вы сможете решать подобные проблемы самостоятельно.

*Проблема 1.* Вы настолько застенчивы, что затрудняетесь обратиться к кому бы то ни было, кроме самых близких родственников и друзей.

Известно, что телефон позволяет обращаться к незнакомому человеку анонимно. Кроме того, Ваш собеседник не увидит, как Вы будете краснеть, теревить посторонние предметы и проявлять другие признаки смущения.

Процедура.

1. Позвоните в телефонную справочную и узнайте несколько нужных вам номеров.

2. Позвоните в любое предприятие службы быта, узнайте его часы работы и цены.

3. Позвоните в железнодорожную справочную, узнайте время отправления поезда и тому подобное.

При всех Ваших звонках следите за культурой речи, соблюдением норм делового этикета. Не забывайте благодарить тех, кто отвечает на Ваши вопросы.

*Проблема 2.* Вы считаете себя недостаточно общительным, испытываете трудности при контакте с малознакомыми людьми.

При выполнении упражнений обращайтесь внимание на реакции людей, с которыми Вы вступаете в контакт. Корректируйте свой стиль общения в зависимости от этих реакций. При необходимости пользуйтесь рекомендациями в конце задания.

Процедура.

1. Представьте себя незнакомому человеку у себя на работе (по месту учебы), дома, во дворе.

2. Пригласите кого-нибудь, кому по дороге с Вами (например, возвращение после работы, учебы, из гостей), идти или ехать вместе.

3. Включитесь в общую беседу своих коллег по работе или учебе.

4. Позвоните по телефону коллеге противоположного пола, с которым Вы знакомы, но не общались лично, по несложному вопросу (например, узнать, что задано, когда состоится такое-то мероприятие и тому подобное).

5. В общественном месте (транспорт, магазин, кафе, библиотека) ответьте улыбкой первым трем людям, которые на вас посмотрят.

6. В общественном месте заведите разговор с рядом стоящим или сидящим человеком (простой вариант — своего пола, более сложный — противоположного пола).

7. Спросите у троих людей, как Вам куда-то пройти. Постарайтесь проговорить с одним из них хотя бы две минуты.

8. Когда у Вас возникнет какая-то проблема, обратитесь с ней к кому-то из соседей, с кем Вы раньше не общались.

9. Узнайте у незнакомца, читающего спортивную газету, результат какого-нибудь соревнования.

10. Перед началом спектакля или концерта, где все билеты проданы, найдите человека, который продаст Вам лишний билет.

*Проблема 3.* Вам трудно расположить к себе собеседника, добиться легкости в общении. К вам редко обращаются с просьбами и вопросами.

#### Процедура

1. Перед выходом «на люди» подумайте о чем-нибудь смешном или веселом. Посмотритесь в зеркало, запомните свое выражение лица и постарайтесь сохранить его как можно дольше.

2. Старайтесь приветствовать любого знакомого и некоторых незнакомых, с которыми Вы встречаетесь. Улыбнитесь и скажите что-то хорошее (о погоде или комплимент — см. далее). Старайтесь, чтобы как можно больше людей отреагировали доброжелательно.

3. Делайте как можно больше комплиментов как близким, так и мало-знакомым и незнакомым. Поводом для комплиментов могут служить внешность, одежда, умения (например: «У тебя здорово получается это блюдо»), личные особенности (например: «Вы так хорошо улыбаетесь») и так далее.

*Проблема 4.* Вам трудно отказывать людям в просьбах, а если Вы отказываете, на Вас часто обижаются.

#### Процедура.

Если к Вам обращаются с просьбой, откажите сначала в шутливой форме. Если, например, Вас приглашают в гости, то Вы отвечаете: «Неодолимые преграды в виде ожидаемых стихийных бедствий встают на моем пути». Такой вариант паузы позволяет лучше овладеть ситуацией, придумать форму отказа, если он последует, а собеседнику дает возможность отказаться от просьбы, если она не очень важна. Потом можно в зависимости от ситуации

согласиться на просьбу или сказать: «Если серьезно, то...» и привести причину отказа.

*Проблема 5.* В напряженной обстановке (очередь, переполненный транспорт, тревожное ожидание) Вы склонны раздражаться и вступать в пререкания.

Процедура.

1. Обучайтесь в напряженной ситуации доброжелательно шутить (например, в тесном транспорте тому, кто загораживает проход: «Что-то автобусы стали тесными...»). Старайтесь получить доброжелательный ответ.

2. При случайной ссоре с незнакомым или малознакомым человеком коротко извинитесь и замолчите не зависимо от того, что о Вас будет сказано. Такая тренировка выдержки и воспитание чувства собственного достоинства может оказаться полезной в более значимой ситуации.

*Проблема 6.* Часто люди бывают Вам неприятны, хотя для этого нет особой причины.

Процедура.

Представьте себе, что Вы близкий родственник или друг неприятного для Вас человека. Наблюдайте за его поведением, объясняйте его поступки с этой (оправдывающей) точки зрения.

Примите к сведению несколько простых вариантов начала разговора.

В общественном месте лучшая тема — проблема, объединяющая всех. В очереди: «Какая длинная очередь! Может быть, лучше приходить в другое время?» В магазине: «Вы уже покупали раньше это печенье? Оно вкусное?»

Представление: «Меня зовут...», «Я знакомый (брат, коллега)...» Комплимент, за которым следует вопрос: «Как хорошо лежат волосы. Вы делаете прическу сами или в парикмахерской?»

## Глава 6. ЛИДЕРСТВО

### 6.1. Лидерство и управление

Лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (табл.6.1). Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

**Таблица 6.1.** Представления об идеальном кандидате на должность руководителя

Развитые страны мира		Россия
1985 год	1995 год	1995 год
Предприимчивость	Лидерство	Личные достижения
Компетентность	Эффективность руководства	Личные связи
Лидерство	Видение перспективы	Лояльность
Эффективность руководства	Достижение согласия	Предприимчивость
Приспособляемость	Предприимчивость	Лидерство
Склонность к анализу	Гибкость в смене роли	Склонность к анализу
Восприимчивость	Восприимчивость	Решение проблем
Видение перспектив	Гибкий стиль	Эффективность руководства
Решение проблем	Склонность к анализу	Перспективность
Коммуникабельность	Решение проблем	Восприимчивость

*Лидер* – член группы, организации, за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях, наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Выделяют различные типы лидеров. В данной главе мы рассмотрим вопросы, связанные с формальными лидерами (менеджерами) и, соответственно, с формальным лидерством.

*Лидерство* – это отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Применительно к органи-

зации – это тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели. Лидерство – специфический вид отношений управления, в основе которых лежит признание особого статуса лидера, его личных качеств, квалификации или должности. Процесс влияния на людей с позиций занимаемой должности называется *формальным лидерством*, при помощи своих способностей, умения и других ресурсов, необходимым людям – *неформальным лидерством*. Хотя нельзя не признать, что эффективный руководитель (формальный лидер) влияет на людей и ведет их за собой используя и инструменты неформального лидерства.

## **6.2. Личностный подход к лидерству**

Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно *личностной теории лидерства*, также известной под названием *теория великих людей*, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств.

Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от обычных людей. На основании этого подхода ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших длинный список выявленных лидерских качеств. Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять *качеств* характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим критерием того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств продолжалось вплоть до середины 80-х гг. Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре *группы лидерских качеств*:

- *управление вниманием*, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- *управление значением*, или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- *управление доверием*, или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- *управление собой*, или способность настолько хорошо знать и вовремя

признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: *физиологические, психологические, или эмоциональные, умственные, или интеллектуальные, и личностные деловые.*

**К физиологическим** относят такие качества человека, как рост, вес, сложение, внешний вид, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еще не означает никакого права на лидерство. Примеры Наполеона, Ленина, Гитлера, Сталина, Ганди подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур мировой истории. Те, кто еще верит в приоритет физиологических качеств, полагаются в своем суждении в значительной мере на использование силы в занятии лидерской позиции, что, как уже отмечалось, не является характерным для эффективного лидерства.

**Психологические (эмоциональные)** качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основу. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством. Это позволяет сделать вывод о том, что дело обстоит не так просто и что нельзя в полной мере и непосредственным образом полагаться на черты характера личности при выявлении лидера в организации.

Изучение **умственных (интеллектуальных)** качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у обычных людей, последователей. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Однако многие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

**Личностные деловые** качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднительно. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре.

Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. *Во-первых*, перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать единственно верный образ лидера, а следовательно, заложить ключевые положения теории. *Во-вторых*, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Резюмируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Но он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

Однако и сегодня характеристики лидеров остаются в поле зрения ученых. Приведем результаты некоторых исследований.

Например, проведенные в Японии исследования позволили выявить ряд основополагающих характеристик для менеджеров (табл.6.2).

**Таблица 6.2.** Результаты исследований лидерских качеств, проведенных в Японии

<b>Качества</b>	<b>Число предпочтений, %</b>
Концептуальные способности и стандарты поведения	
Широта взглядов, глобальный подход (экономическая, социальная, экологическая, нравственная ответственность)	29
Долгосрочное предвидение и гибкость	34
Энергичная инициативность и решительность, в т.ч. в условиях риска	42
Упорная работа и непрерывная учеба	10
Личностные качества	
Умение четко формулировать цели и установки	17
Готовность выслушивать мнения других	22
Беспристрастие, бескорыстность, лояльность	29
Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и санкций	24
Личное обаяние	22
Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем	20
Здоровье	46

Ниже приведены результаты исследования факторов успешной деятельности финских менеджеров.

- Умение добиваться результатов и желание много работать для их достижения.
- Желание и способность нести ответственность за порученное дело и принимать рискованные решения.
- Готовность начинать процессы изменений, управлять ими.
- Готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество.
- Искусство принимать быстрые решения.
- Способность сосредоточиваться на настоящем и будущем.
- Способность видеть изменения внутри и вне организации и использовать их.
- Готовность к общему руководству.
- Творческий подход к своей работе.
- Постоянное самосовершенствование, хорошая психическая и физическая форма.
- Умение правильно использовать свое время.
- Готовность к мотивированию себя и персонала.
- Готовность работать во главе персонала, хорошо подготовленного профессионально.

В настоящее время большое внимание уделяется структурным преобразованиям в организациях, управлению изменениями. Естественными стали вопросы: какие менеджеры способны работать в условиях изменений наиболее эффективно? кто может вести за собой людей, проводя организационные изменения?

Джон Каценбах из компании «McKinsey» ввел специальный термин – *реальные лидеры изменений* (Real Change Leaders (RCL)). По своим навыкам

и психологическим характеристикам RCL сильно отличаются от обычных хороших менеджеров:

- RCL (агент изменений) ориентированы на удовлетворение требований клиентов фирмы и ее сотрудников, а не на существующие в компании формальные показатели;
- обладают выраженными лидерскими качествами и умеют работать в команде;
- чувствуют себя комфортно в ситуациях неопределенности, устойчивы к стрессам;
- любят работать методом проб и ошибок, не боятся ошибаться, умеют быстро исправлять ошибки и извлекать из них уроки;
- быстро приобретают новые знания и навыки;
- не испытывают страха перед неизвестным;
- умеют устанавливать диалог с руководством компании, отстаивать свою точку зрения, добиваться необходимых для работы полномочий;
- являются хорошими коммуникаторами и обладают даром убеждения;
- спокойно относятся к риску потерять работу и не боятся обсуждения острых проблем с руководством;
- справедливо распределяют вознаграждения и премии, никогда не стараясь откусить самый большой кусок пирога;
- обладают природным даром, позволяющим определять необходимый темп перемен.

### ***6.3. Поведенческий подход***

Изучение *образцов поведения*, присущих лидерам, началось накануне второй мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 60-х гг. Общим с рассмотренной концепцией лидерских качеств было то, что продолжился поиск одного единственно верного пути, но по другому направле-

нию: лидерское поведение. Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам.

Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос «кто является лидером?» к ответу на вопрос «что и как лидеры делают?». Наиболее известными *концепциями* данного типа являются следующие:

- три стиля руководства;
- исследования университета Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления 1,2,3 и 4 (Р.Ликерт);
- управленческая сетка Блейка и Моутон;
- концепция вознаграждения и наказания;
- заменители лидерства.

### **Три стиля лидерства**

Различие между политическими системами США и Германии перед второй мировой войной послужило причиной исследования лидерства, проведенного в лабораторных условиях известным американским ученым-бихевиористом Куртом Левиным. Изучение заключалось в сравнении эффекта от использования трех лидерских стилей: *авторитарного, демократического и пассивного (либерального)*. Результаты этого исследования привели в удивление исследователей, ожидавших наибольшей эффективности от демократического стиля руководства. К.Левин эмигрировал в США из Германии перед началом войны и верил в то, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество. Он ожидал, что результаты более чем четырехмесячного эксперимента в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами, подтвердят его гипотезу. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве.

Более поздние исследования также подтвердили факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным. Так, исследование 1000 рабочих обнаружило, что те из них, кто часто взаимодействовал с начальником по роду работы, предпочитали и были удовлетворены работой с авторитарным лидером. Работники таких профессий, как пожарные, полицейские, административные помощники, проявляли аналогичное отношение к автократизму. В конечном счете так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством. Подробно черты каждого стиля приведены в табл. 6.3.

**Таблица 6.3.** Характеристики стилей лидерства.

Фактор	Стиль лидерства		
	Автократичный	Демократичный	Либеральный
Принятие решений	Единоначалие	Коллегиальное	Выжидание
Форма распоряжения	Приказ	Убеждение	Просьба
Отношение к инициативе подчиненных	Блокирование	Поощрение	Не замечается
Отношение к самостоятельности подчиненных	Ограничивает	Распределяет продуманно	Распределяет случайно
Информирование подчиненных	Дозированно	Максимально, дозированно	Максимально, непродуманно
Отношения с подчиненными	Максимально формализованно	Дозированно товарищеские	Вежливо уступающие
Эффективность труда	Высокая избирательно	Высокая обычно	Низкая или неустойчивая
Психологический климат	Напряженный	Деловой	Неопределенный

**Исследования университета Огайо** считаются наиболее значительными среди тех, которые были предприняты в послевоенный период в области лидерского поведения. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две *переменные*: структура отношений и отношения в рамках этой структуры (внимание к подчиненным). К *первой* переменной относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожи-

даемых результатов. *Вторая* переменная включает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности. Так, в начале удалось установить, что лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже были получены данные, свидетельствующие о том, что преимущественное внимание со стороны руководителя к структуре отношений делало выше показатели профессиональности подчиненных и снижало количество жалоб от них, а при фокусе на отношения в структуре были отмечены относительно низкие показатели профессионализма и прогулов. Долгое время признавалась верной гипотеза, о том, что наивысшие уровни двух переменных (правый верхний квадрат на рис.6.1) формируют наилучший стиль руководства.

Однако последующие многочисленные тестирования давали противоречивые результаты. Не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях. В то же время проведенные исследования позволили сделать два важных вывода.

*Во-первых*, чем большее внимание уделяется структуре отношений и всему тому, что связано с работой, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

- сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения соответствующих результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о том, как делать работу;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости;

- работники психологически подготовлены быть полностью ин- структурированными лидером.

Усиленное внимание отношениям в структуре и всему тому, что соот- ветствует потребностям сотрудников, дает эффект тогда, когда:

- задания являются рутинными и непривлекательными для работников;
- работники предрасположены и готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и ра- ботниками.

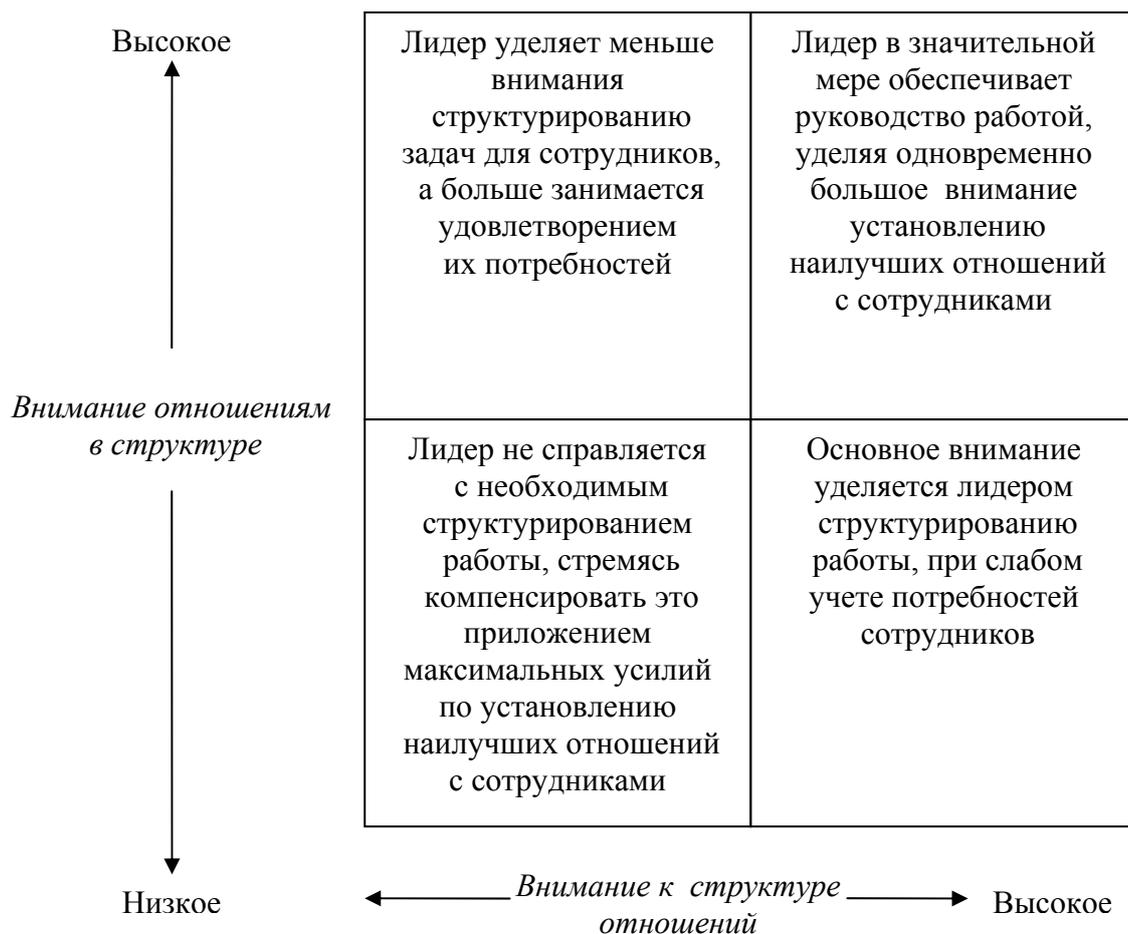


Рис.6.1. Четыре стиля лидерства (по результатам исследований университета Огайо)

*Во-вторых*, было отмечено, что эффективность лидерства зависит также от ряда других факторов, в числе которых:

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;
- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

**Исследование Мичиганского университета** ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две *переменные* в поведении лидера: *концентрация внимания лидера на работе и на сотрудниках*. Как видно, эти переменные достаточно сходны по своему содержанию с теми, которые использовались в исследованиях университета Огайо. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

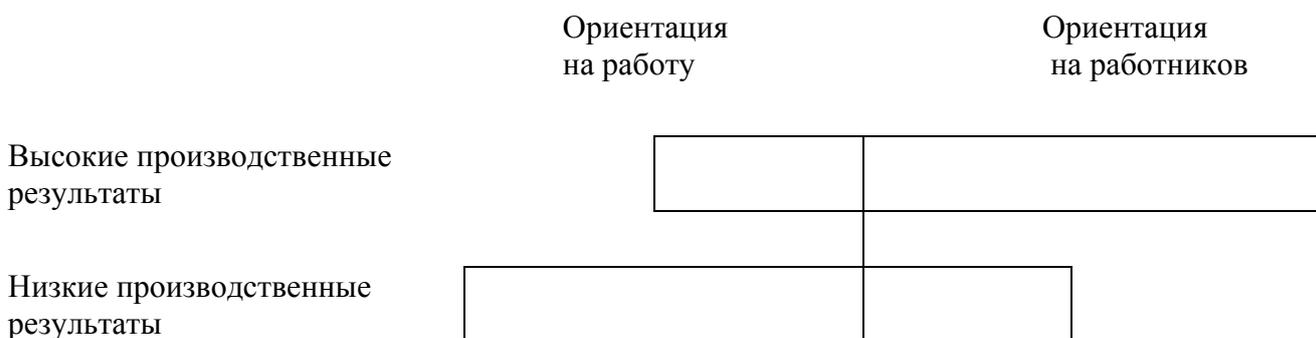
- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной Ренсисом Ликертом и получившей название «*Системы управления 1,2,3 и 4*». Не установив идеального для всех случаев стиля, исследование Мичиганского университета тем не менее подводило к выводу о том, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Основываясь на подходе Мичиганского университета, Р.Ликерт провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внима-

ние человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу (рис. 6.2).



**Рис.6.2.** Ориентация лидеров и производственные результаты (по Р.Ликерту)

Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1, 2, 3 и 4 (табл. 6.4). Система 1 представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность ей система 4 — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «Х» и теории «У» Дугласа Мак-Грегора.

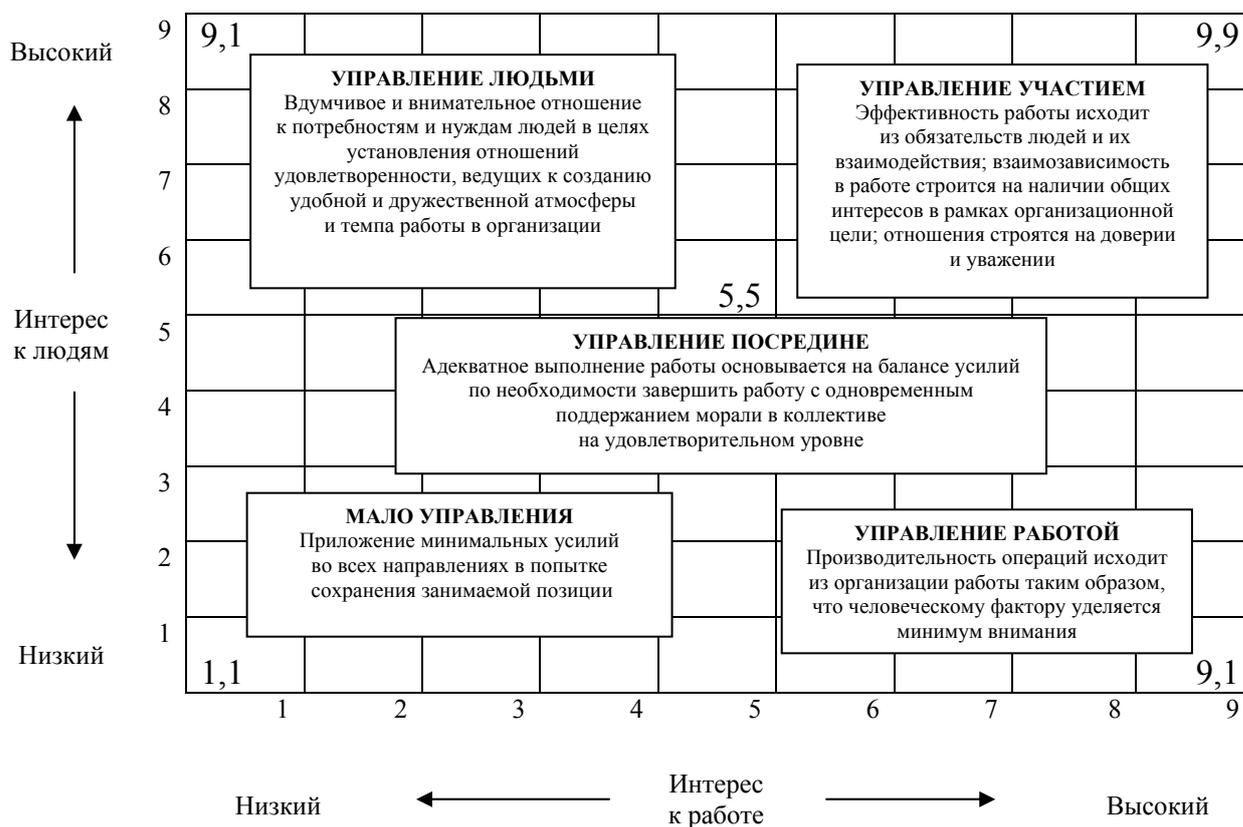
На основе своей модели Ликерт разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру. Согласно полученным на основе вопросника результатам, эффективное лидерство чаще располагалось ближе к системе 4 и реже — к системе 1. Однако на практике следование стилю, соответствующему системе 4, оказалось далеко не простым делом. Не многие организации использовали этот стиль. Как оказалось, переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных измене-

ний, в основном изменений в поведении самого лидера и его последователей на всех уровнях, вплоть до рядового работника.

**Таблица 6.4.** Содержание систем управления 1, 2, 3 и 4 Р.Ликерта

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер-раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник-подчиненный»	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть единственно верный стиль лидерства. Сходная в определенной мере с моделью университета Огайо **управленческая сетка Блейка и Моутона** представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси — *интерес к производству* и на вертикальной оси — *интерес к людям* (рис. 6.3).



**Рис.6.3.** Управленческая сетка Блейка и Моутона

Переменные управленческой сетки по сути носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, т.е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей. Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что, независимо от ситуации, стиль 9,9 является лучшим. Рассматриваемая модель обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для выработки у них стиля 9,9. В случае преобладания у менеджера стиля 9,1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля 1,9 может потребовать обучения в таких областях, как

принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5,5 в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1,1 вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

**Концепция «вознаграждения и наказания»** лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В данной концепции лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. Концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания (рис. 6.4).



**Рис.6.4.** Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания

На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы. Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение. И наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно отражается на качестве работы и удовлетворенности работника.

Поскольку вышерассмотренные концепции лидерского поведения так или иначе предполагают наличие формального лидерства при любых обстоятельствах, многие исследователи не раз задавались вопросом: существуют ли ситуации, когда не требуется поведения лидерского типа? Так, С.Керр и Дж. Джермейер выдвинули предположение о наличии переменных, или так называемых *заменителей лидерства*, имеющих свойство сводить на нет потребность в лидерском влиянии на уровень работы подчиненных и их удовлетворенность. Например, подчиненный, имеющий большой опыт работы, развитые способности и высокий уровень подготовки, как бы устраняет потребность в директивном руководстве. Лидер-структуризатор будет испытывать сильное сопротивление со стороны независимого и самостоятельно мыслящего подчиненного с высоким уровнем квалификации. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

Различные заменители лидерства и их связь с необходимостью использования того или иного стиля руководства показаны в табл. 6.5.

**Таблица 6.5.** Заменители лидерства

Заменители лидерства	Когда не требуется обращать больше внимания на отношения с подчиненными	Когда не требуется обращать больше внимания на структуру отношений и работу
<p><i>На уровне качеств подчиненных:</i></p> <p>1. Способность, опыт, подготовка, знания                  2. Независимость, самостоятельность                  3. Профессионализм                  4. Отсутствие реакции на вознаграждение</p>	<p>X X X</p>	<p>X X X X</p>
<p><i>На уровне содержания работы:</i></p> <p>5. Ясность, честность и рутинность                  6. Отсутствие альтернативных методов                  7. Получение обратной связи в работе                  8. Внутренне удовлетворяющая работа</p>	<p>X</p>	<p>X X X</p>
<p><i>На уровне организационного окружения:</i></p> <p>9. Процессы формализованы                  10. Невозможность гибкости отношений                  11. Высокоспециализированная поддержка                  12. Групповой подход                  13. У лидера нет прав вознаграждать                  14. Нет непосредственного контакта с подчиненными</p>	<p>X X X</p>	<p>X X X X X</p>

Рассмотренные концепции достаточно ясно свидетельствуют о том, что лидерами становятся, а не рождаются. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные лидерские навыки и умения.

Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные трактовки, что резко усложняет их практическое использование. Концепции лидерского поведения не дали ответа на вопрос о связи лидерства с такими важными показателями выполнения работы, как эффективность, производительность и удовлетворенность.

#### 6.4. Ситуационный подход

Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. *Ситуационный подход* к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Ниже будут рассмотрены следующие **концепции ситуационного лидерства**: континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта; модель ситуационного лидерства Фидлера; модель ситуационного лидерства Херси и Бланшарда; модель «путь — цель» Хауза — Митчелла; ситуационная модель принятия решения Врума — Иеттона — Яго.

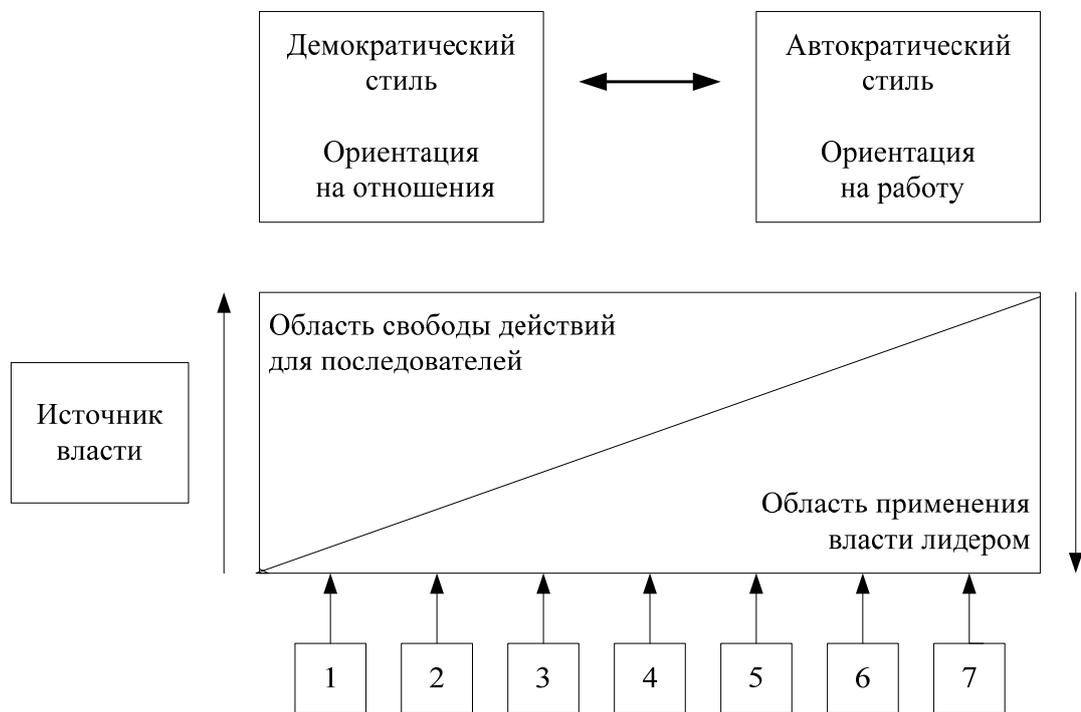
##### **Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта**

В соответствии с данной моделью, лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. На рис.6.5 показан весь спектр выборов между демократической и авторитарной альтернативами, соответственно ассоциируемыми с интересом к отношениям или к работе.

Различие между этими двумя крайними лидерскими стилями основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека. *Демократ* полагает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования. *Автократ* счита-

ет, что власть дается его позицией в группе/организации и что люди внутренне ленивы и на них трудно полагаться. В первом случае имеется возможность участия в управлении, во втором — цели, средства и политику определяет сам лидер. По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных стилей лидерства.

При развитии данной модели ученые столкнулись с трудностями, касающимися учета всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении причинно-следственных связей в отношениях лидерства.



- 1 – лидер дает последователям действовать в пределах зоны «свободы»;
- 2 – лидер в определенных пределах делегирует решения групп;
- 3 – лидер выдвигает проблемы, просит подчиненных дать предложения и принимает решение;
- 4 – лидер предлагает решения и считает возможным их изменение;
- 5 – лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить;
- 6 – лидер убеждает последователей в своих решениях;
- 7 – лидер принимает решения и доводит их до подчиненных

**Рис.6.5.** Континиум лидерского поведения Танненбаума - Шмидта

## Модель Фидлера

Ф.Е. Фидлера справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он начал в середине 60-х гг., позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером и является, пожалуй, самой известной моделью в ситуационном подходе к изучению поведения лидера. В частности, Фидлер утверждал, что лидеры большей частью мотивированы чувством удовлетворения, получаемым из двух источников: межличностных отношений и выполнением поставленных задач.

Руководители, ориентирующиеся на межличностные отношения, считают, что цели группы могут быть достигнуты, если принимаются во внимание взаимоотношения в группе.

Руководители, ориентирующиеся на выполнение задач, предпочитают, чтобы цели группы были достигнуты благодаря сосредоточению внимания на выполнении задач.

Фидлер считал, что степень благоприятного/неблагоприятного влияния лидера зависит от трех факторов: чем теплее и дружелюбнее отношения между руководителем и членами группы, тем благоприятнее ситуация; чем больше власть руководителя, тем благоприятнее ситуация; чем лучше определены задачи подчиненных, тем благоприятнее ситуация.

Поэтому хорошо налаженные отношения между руководителем и подчиненным, власть руководителя и четко сформулированные задачи создают благоприятные условия для влияния, а противоположные трем критериям утверждения наоборот создают неблагоприятные условия.

Подводя итог сказанному, можно утверждать, что:

- руководители, заботящиеся о взаимоотношениях, будут иметь успех в ситуациях со средним уровнем благоприятности;
- руководители, ориентирующиеся на выполнение задач, будут иметь успех в ситуациях с высоким уровнем благоприятности или неблагоприятности.

Для измерения и определения лидерского стиля Фидлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик наименее предпочитаемого коллеги (НПК). В соответствии с этой шкалой, респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

После того как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПК очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы — имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно, эти два типа лидеров получили название *лидер с высоким НПК* и *лидер с низким НПК*. Согласно выводам Фидлера, лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: *ориентация на отношения и ориентация на работу*.

Открытия и теория Фидлера основываются на исследовании различных групп. Он исследовал экипажи бомбардировщиков, экипажи танков, группу руководителей высшего управления, студенческие группы и руководителей церкви. Другие исследователи, проанализировавшие научные находки Фидлера, пришли к следующим выводам.

В группах с хорошо налаженными взаимоотношениями между руководителем и подчиненными последние будут прилагать больше усилий для достижения результатов;

Независимо от отношений между руководителем и группой руководитель, ориентированный на выполнение задач, ассоциируется с конечным продуктом более высокого качества.

*Контролируемость или благоприятность ситуации* определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой или

низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными.

1. *Отношения «лидер — последователи» (хорошие – плохие)*. Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытываемые и проявляемые последователем по отношению к лидеру. Речь идет о признании лидера последователями, что является наиболее важным условием обретения контроля над ситуацией. Приняв лидера, последователи будут делать все возможное для достижения поставленных им целей.

2. *Структурированность работы (структурированная — неструктурированная)*. Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих:

- ясность цели — степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели — степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения — степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами.
- специфичность решения — степень возможности принятия альтернативных решений.

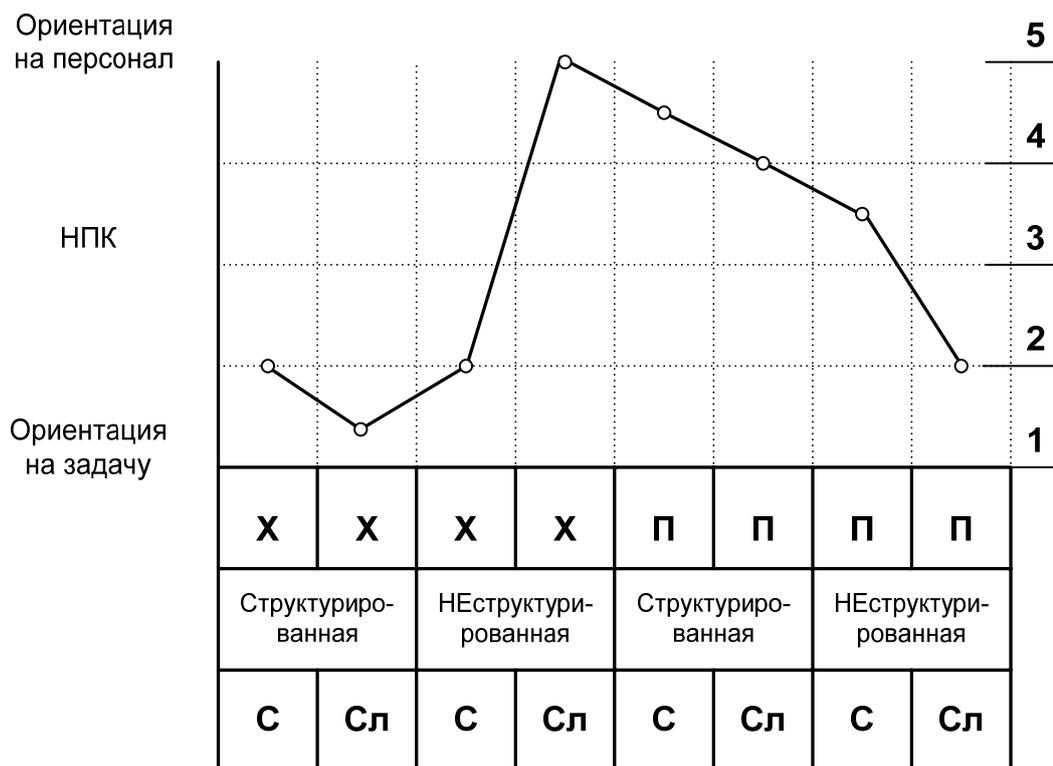
Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и как делать, то лидер получает в данной ситуации большой контроль над исполнителями.

3. *Уровень полномочий или должностная власть (сильные – слабые)*. Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера,

получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов *ситуаций* (рис.6.6), наглядно представляющих модель Фидлера. Лидеры с низким НПК могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПК, в ситуациях наибольшего благоприятствования 1—3, а также — при наименее благоприятных условиях 8. Объясняется это, в частности, тем, что, будучи ориентированными в основном на выполнение работы/задания, они в ситуации 1 будут стремиться устанавливать хорошие деловые отношения со своими подчиненными. При этом лидеры принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы/задания. Таким образом возникает ситуация, при которой лидеры могут уделять больше внимания улучшению отношений с подчиненными вместо того, чтобы вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо. В наименее благоприятной ситуации 8 эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать.

На рис.6.6 также показаны ситуации, в которых лидер с высоким НПК, возможно, будет более эффективен, чем лидер с низким НПК. Лидер с высоким НПК добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятности (ситуации 4 — 7). Ситуации 4 и 5 представляют собой случаи, когда последователи выполняют структурированное задание, но в то же время имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно, лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных. Возможна и другая ситуация, когда лидер обожаем, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо переключить внимание с отношений на работу как таковую.



**Рис.6.6.** Модель Фидлера

В модели Фидлера имеется ряд неясных моментов. Первый относится к установлению уровня точности и полноты лидерского стиля с помощью показателя НПК, предполагающего делать это в одномерном пространстве. Вызывает сомнение утверждение Фидлера об относительном постоянстве величины НПК во времени, о его слабой подверженности изменениям. Модель не предлагает вести поиск эффективности для лидера сразу по двум направлениям: отношения и работа. Однако, несмотря на эти замечания, модель широко применяется при решении проблем лидерства в организациях.

*Недостатки ситуационной модели Фидлера*

Необходимо принять во внимание, что содержание понятия НПК со временем менялось. В разное время оно означало:

- степень эмоционального реагирования на людей, с которыми трудно работать;

- зависимость между ориентацией на межличностные отношения и выполнением задач;
- определение критериев мотивации и степень их приоритетности, то есть основных мотивационных ориентиров.

Существует множество других критериев, не указанных Фидлером, оказывающих влияние на благоприятную для руководителя ситуацию.

#### *Применение ситуационной модели Фидлера*

Фидлер предложил использовать модель для определения работы, которая наиболее подходила бы менеджеру в соответствии с присущему ему стилю лидерства. Для этого Фидлер, Чемерс и Махар создали программный самоучитель для руководителей под названием «Подходящий руководитель». Сопутствующей задачей программы являлось научить человека оценивать и изменять ситуацию таким образом, чтобы она подходила под его стиль руководства.

Руководителю был представлен набор практических ситуаций и предлагалось выбрать правильный ответ из предложенных. Выбор правильного ответа позволял человеку перейти к решению следующей проблемы. Если ответ был неверным выяснялись причины, и человек вновь пытался найти правильный ответ до тех пор, пока его попытки не увенчаются успехом.

Использование рассматриваемой модели ведется по следующим основным направлениям. Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. В конце концов руководитель сам может сделать что-нибудь для изменения ситуации в свою пользу. Подобные меры рассмотрены ниже.

Изменение уровня отношений с подчиненными.

1. Больше или меньше тратить свое неформальное время на общение с подчиненными (обед, спорт и т.д.).

2. Подобрать нужных себе людей.
3. Прикрепить наставников к тем, в ком не уверены.
4. Поощрять подчиненных, добившихся осязаемых результатов.

Изменение уровня структурированности работы.

*В случае желаниа иметь менее структурированную работу:*

- 1) добиться трудного и необычного задания;
- 2) передать часть решений по работе подчиненным.

*В случае желаниа иметь более структурированную работу:*

- 1) заручиться инструкциями свыше;
- 2) разделить работу на более мелкие и структурированные части или этапы.

Изменение уровня позиционной власти в организации.

*Повышение:*

- 1) используя всю имеющуюся власть, показать подчиненным, кто есть кто;
- 2) обеспечить получение информации последователями только через Вас.

*Понижение:*

- 1) призвать подчиненных к участию в управлении;
- 2) делегировать часть власти заместителям и помощникам.

Несмотря на имеющиеся недостатки в теории Фидлера, она обратила внимание на важность ситуационных факторов в стиле поведения руководителя.

### **Модель ситуационного лидерства Херси - Бланшарда**

Данная модель, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на зависимость эффективности лидерства от ситуации. Одним из ключевых факторов ситуаци-

онности модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие. *Первая* составляющая — *профессиональная*. Это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях. *Вторая* составляющая — *психологическая зрелость* — соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению первых к работе, так как они уже внутренне мотивированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей.

Стадия 1 (S1). Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

Стадия 2 (S2). Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

Стадия 3 (S3). Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

Стадия 4 (S4). Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и к структурированию самой работы. Таким образом, модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней поведения в области отношений (поддержка последователей) и поведения, относящегося к работе (директивность).

*Поведение в области отношений* связано с необходимостью для лидера внимательнее прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении.

*Поведение, относящееся к работе*, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют работу, контролируют ее выполнение и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамках данной модели выделить четыре основных *лидерских стиля*, каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: *указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий* (рис.6.7).

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательно следить за работниками, помогая таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность за работу, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве с лидером, чтобы быть более мотивированными к выполнению работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение

задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

На рис.6.7 показаны вышеназванные компоненты модели. Модель наглядно демонстрирует то, что на повышение профессионального уровня (зрелости) последователей лидер реагирует изменением своего поведения. Так, в ситуации S1 последователи нуждаются в ясных и определенных директивах лидера.

В ситуации S2 к этому добавляется активная поддержка лидером самостоятельности и инициативы последователей. Высокая директивность в этой ситуации компенсирует недостаточную способность последователей выполнять работу на требуемом уровне. Активная поддержка подготавливает последователей принять или, как выражаются авторы модели, «купить» решения лидера.

В ситуации S3 последователи уже обладают достаточными способностями и часто проявляют желание взять на себя часть лидерской ответственности. Поэтому лидер должен в этой ситуации уделять больше внимания мотивированию последователей. Этому помогает использование стиля поддержки, недирективности и привлечения к участию в управлении.

И наконец, в ситуации S4 минимизируются оба типа поведения лидера за счет большего делегирования своих полномочий последователям. Это становится возможным, поскольку последователи способны в значительной степени самостоятельно решать рабочие проблемы и активно проявляют при этом желание принять на себя часть лидерской ответственности. Нижняя левая точка квадранта S4 означает ситуацию самоуправления.

Данная модель корреспондирует со многими признанными управленческими и поведенческими концепциями. Например, в управленческой сетке Блейка и Моутона стили лидера находятся в следующем соответствии с рассматриваемой моделью: 9,1 = S1; 9,9 = S2; 1,9 = S3; 1,1 = S4. Однако в отличие от управленческой сетки, в модели ситуационного лидерства Херси и

Бланшарда не заявляется об одном единственно верном для всех ситуаций стиле. Другим отличием модели является то, что она акцентирует внимание на поведении лидера, а не на его отношении к сотрудникам и работе.

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой модели потому, что она относительно проста и применима при выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости последователей. Вместе с тем модель не дает ответы на многие вопросы. В частности, она не объясняет что делать, если зрелость последователей очень разная. Не ясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации или все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.

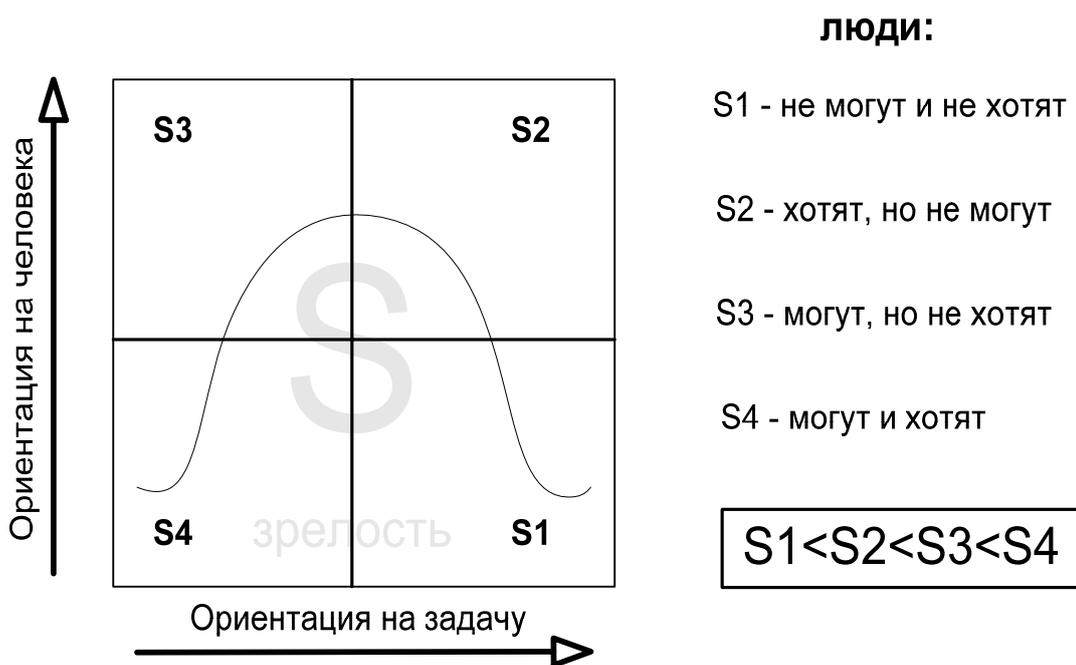


Рис.6.7. Модель Херси и Бланшара

## Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства получила свое развитие в 70-е гг. XX в. Она базируется на мотивационной теории ожидания. Исходным посылом является установка на то, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющихся у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер — это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаемые варианты поведения лидера варьируются в зависимости от ситуации (рис.6.8).

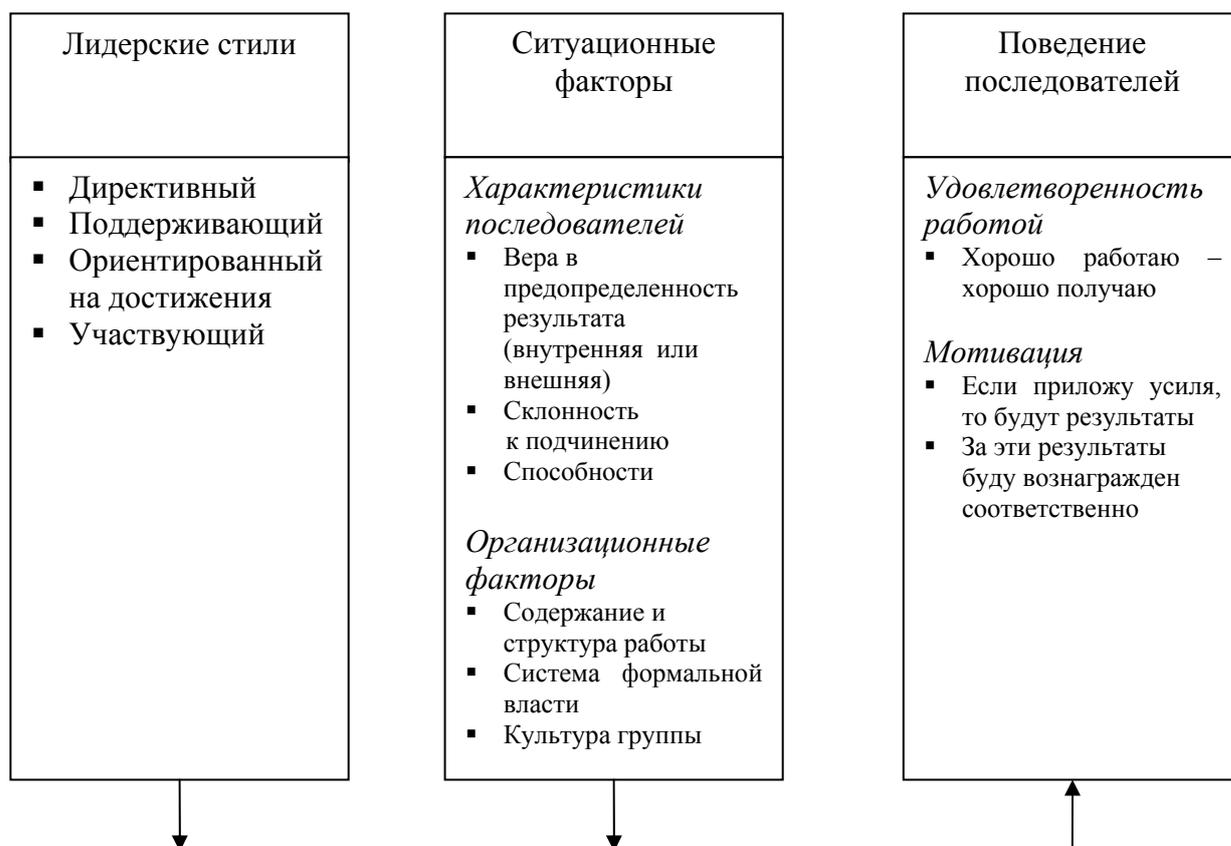


Рис.6.8. Модель «путь – цель»

**Директивное лидерство** — высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, *что* и *как* делать, а также *что* и *когда* от них ожидается.

**Поддерживающее лидерство** — большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

**Лидерство, ориентированное на достижение** — установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных выполнять работу на высоком уровне.

**Участвующее лидерство** — совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера, данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели, эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: *характеристики последователей* и *факторы организационной среды*. Для описания характеристик последователей и выбора того или иного лидерского стиля используются следующие *параметры*.

*Вера в зависимость происходящего от действий индивида*. Выделяются два типа поведения подчиненных:

- люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;
- люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые удовлетворены директивным стилем.

*Склонность к подчинению.* Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.

*Способности.* Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

В модели выделяются следующие *факторы* организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

Эти три фактора могут влиять на эффективность выбранного лидерского стиля в различных направлениях. Так, высокоструктурированное задание не требует от лидера быть крайне директивным в управлении. Вместе с тем в организации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, стремящийся привлечь подчиненных к участию в управлении. Забота лидера о нуждах подчиненных будет выглядеть несколько искусственно в группе с высокой степенью сплоченности. В целом, как показано в табл.6.6, в рамках того или иного лидерского стиля происходит взаимодействие между характеристиками последователей и организационными факторами, оказывающее влияние на восприятие мотивации последователями. В свою очередь восприятие последователями ситуации и уровень мотивации последователей определяют их удовлетворенность работой, уровень выполнения работы и признание лидера.

Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При этом следует помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а наоборот, *выбранный стиль* должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

**Таблица 6.6.** Примеры применения модели «путь – цель»

<b>Ситуация</b>	<b>Стиль лидерства</b>	<b>Воздействие на подчиненного</b>	<b>Результат</b>
Недостаточное вознаграждение	Директивный	Показывает путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилий
Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
Неуверенность в своих силах	Поддерживающий	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
Отсутствие возможности отличиться	Ориентированный на достижения	Обеспечивает напряженные и создающие вызов цели	Прилагается больше усилий
Задача или цель не определены	Участвующий	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

### **Модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго**

Одной из современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная В.Врумом и Ф.Йеттоном, которая существенно дополнена А.Яго. Аналогично модели «путь — цель», данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения — *привлечение подчиненных* к участию в принятии решений. Соответственно, лидеру предлагается концентрировать внимание на *проблеме*, которая должна быть решена, и на *ситуации*, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью, не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль участия подчиненных ему лучше использовать в принятии решения.

В рассматриваемой модели *эффективность решения* ( $P_{эфф}$ ) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависит от *качества решения* ( $P_{кач}$ ) и уровня принимаемых подчиненными *обязательств по выполнению решения* ( $P_{обяз}$ ), а также от степени *срочности решения* ( $P_{время}$ ). Предпосылкой появления модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время, наряду с остальными двумя факторами, является критическим. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне.

$$P_{эфф} = P_{кач} + P_{обяз} - P_{время} \cdot$$

Оценка эффективности решения ( $O_{эфф}$ ) предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»:

$$O_{эфф} = P_{эфф} - \text{Стоимость} + \text{Развитие}.$$

В приведенной формуле показатель «стоимость» означает потерянное на решение проблемы время, которое в другом случае могло принести больше пользы. Показатель «развитие» отражает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения.

Последний разработанный вариант модели предлагает использование *дерева решений* для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер продвигается по ветвям дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью *проблемными ситуациями*. Оценка ситуаций делается им по восьми *параметрам проблемы* (табл.6.7) с выбором по каждому из них ответа: *высокий/высокая* или *низкий/низкая*. Эти ответы выводят менеджера в конце кон-

цов на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения (рис.6.9).

**Таблица 6.7.** Параметры проблемы

Обозначение	Проблемная ситуация
ТМ Требования к методу	Каков уровень требований к методу принятия решения?
СП Требования к обязательствам	Каков уровень обязательств подчиненных в предполагаемом решении?
ТО Информативность лидера	В какой степени лидер обладает необходимой информацией для принятия решения?
ИЛ Структурированность проблемы	Каков уровень структурированности проблемы?
ВП Вероятность подчинения	С какой вероятностью можно ожидать, что подчиненные возьмут на себя обязательства по выполнению единоличного решения?
ОЦ Общность целей	В какой степени подчиненные согласны с тем, что решение данной проблемы в интересах всей группы или организации?
ВК Вероятность конфликта	В какой степени существует вероятность конфликта между подчиненными в случае принятия данного решения?
ИП Информированность подчиненных	В какой степени подчиненные обладают необходимой информацией для принятия решения?

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять *стилей*: *автократический* (АI), *автократический* (АII), *консультативный* (КI), *консультативный* (КII), *групповой* (ГII).

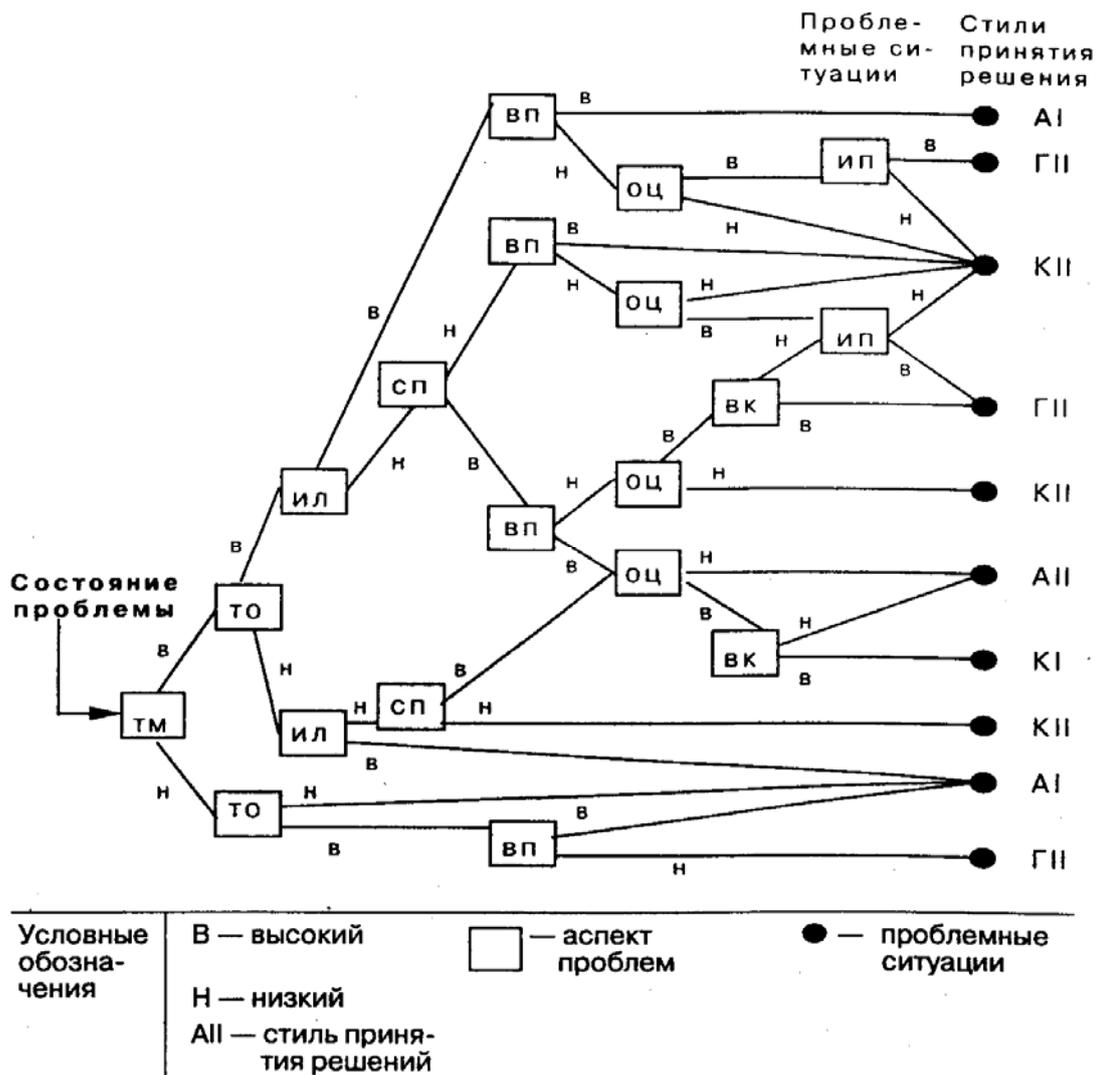


Рис.6.9. Дерево решений

### Контрольные вопросы

1. Почему необходимы менеджеры – лидеры?
2. В чем отличие менеджера от лидера?
3. Какие личностные характеристики присущи RCL-лидерам?
4. Укажите недостатки личностного подхода в теории лидерства.
5. Обладают ли руководители Вашей организации лидерским потенциалом?
6. Что такое поведенческий подход к лидерству?
7. В чем суть ситуационного подхода к лидерству?
8. Расскажите об основных особенностях модели Фидлера.

## Глава 7. МОТИВАЦИЯ

### *7.1. Понятие мотивации и применяемые способы мотивации*

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий сотрудников значение мотивации в управлении персоналом ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов. Воспитание таких работников – задача мотивационного менеджмента.

Оперативное реагирование руководителей на личные потребности и ожидания работников является решающим для успешной реализации программ повышения производительности. Проведенные исследования показывают, что существует взаимосвязь между удовлетворением потребностей человеческого капитала организации и повышением производительности. Когда руководители демонстрируют заинтересованность в людях, работающих в их организациях, и понимают, что удовлетворение потребностей персонала означает повышение продуктивности, то они приходят к выводу, что нужно не только платить работникам заработную плату, эквивалентную их знаниям

и навыкам на рынке труда. Необходимо также реагировать на индивидуальные потребности человека. Как характер труда работника, так и окружающая среда влияют на его поведение: работники, не удовлетворенные условиями труда, скорее всего, будут не удовлетворены своей работой в целом. Неудовлетворенность трудом может привести к снижению его производительности.

Социальные связи, которые формируются у людей в рабочей группе, могут повлиять на повышение производительности. Данные группы могут играть роль связующего звена, усиливать командный дух и групповую мораль. Попытки руководителей «разбить» рабочие группы могут оказать негативное воздействие на уровень производительности в них.

Отношение руководителей к персоналу организации может также повлиять на уровень эффективности работников. Результаты исследований показывают, что, когда руководители относятся к сотрудникам как к трудолюбивым и способным работать самостоятельно, тогда производительность труда растет. И наоборот, если менеджер относится к работнику как к ленивому, то такое отношение будет неблагоприятно отражаться на производительности.

Руководители должны проводить оценку деятельности персонала эффективно, для того чтобы адекватно оценивать потребности работников. У каждого человека есть собственные потребности. Постоянная оценка производительности вместе с регулярной и тщательной обратной связью и необходимым обучением и развитием существенно влияют на повышение производительности.

Что представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

**Мотивация** – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Существуют различные **способы мотивации**, среди которых:

1) *нормативная мотивация* – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т.п.;

2) *принудительная мотивация*, основывающаяся на использовании власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3) *стимулирование* – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Центральное место в теории мотивации занимает понятие *мотив*. **Мотив** – это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Мотивы определяют и как первоначально неактуализированную готовность человека к определенному поведению. *Актуализация мотива* означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

Мотив характеризует, прежде всего, волевою сторону поведения, т.е. он неразрывно связан с волей человека. Можно сказать, что мотив – это импульс и причина человеческой активности. Он представляет собой преимущественно осознанное побуждение. Несмотря на то, что многие мотивы зарождаются в подсознании, они становятся движущей силой, детерминантом поведения, лишь будучи в большей или меньшей степени осознанными. Мотив порождается определенной потребностью, выступающей первопричиной человеческих действий. Он – феномен психологии, субъективной реальности, т.е. соз-

нения и подсознания. Хотя мотив выражает готовность к действию, побуждает к нему, он может и не перерасти в действие или поведение, в этом случае имеет место борьба мотивов, в которой побеждает и актуализируется наиболее сильный из них.

## **7.2. Мотивационный процесс**

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна за другой стадий.

Такое рассмотрение процесса носит условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для пояснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, необходима и достаточна модель, приведенная ниже.

**Первая стадия** – возникновение потребностей. Потребность проявляется в том, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно можно разбить на три группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные.

**Вторая стадия** – поиск путей устранения потребности.

Если потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

**Третья стадия** – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что он должен делать, какими средствами и чего добиться, что

получить для удовлетворения потребности. На данной стадии должны быть найдены ответы на такие вопросы:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить желаемое;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

**Четвертая стадия** – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для выполнения действия, которые в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

**Пятая стадия** – получение вознаграждения за осуществленные действия. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо усиление мотивации к действию.

**Шестая стадия** – устранение потребности. В зависимости от степени снижения напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, называется устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Мож-

но догадываться о том, какие мотивы действуют, но в явном виде невозможно выделить отдельные мотивы и ранжировать их.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, часто противореча друг другу, либо, наоборот, усиливая отдельные потребности. Составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов, поэтому, даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действий, могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и до конца непредсказуемым, является различие поведенческих структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив к достижению результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и этот человек будет добиваться результата любыми способами. У другого этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом к соучастию в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, объясняющих это явление.

### 7.3. Теории мотивации

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед организациями и предприятиями возникает необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспособив все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Решающей причиной результативности деятельности людей является их мотивация.

Мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение в странах с развитой рыночной экономикой. В нашей стране понятие *мотивация труда* в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства.

**Трудовая мотивация** – это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ.

Это определение показывает тесную взаимосвязь управленческого и индивидуально-психологического содержания мотивации, основанную на том, что управление социальной системой и человеком, в отличие от управления техническими системами, содержит в себе как необходимый элемент согласование целей объекта и субъекта управления. Результатом согласования будет соответствующее трудовое поведение объекта управления и в итоге определенный результат трудовой деятельности.

Р.Оуэн и А.Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Согласно их трактовке, люди – исключительно экономические существ-

ва, которые работают только для получения средств, необходимых для приобретения пищи, одежды, жилища и проч.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно многообразны. По мнению одних учёных, действие человека определяется его потребностями. Придерживающиеся другой позиции исходят из того, что поведение человека является также функцией его восприятия и ожиданий.

Сегодня теории мотивации разделяют на две категории.

**Содержательные**, которые определяют потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объемов и содержания работ.

**Процессуальные**, которые анализируют, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно теориям этой категории, поведение личности является функцией восприятия индивидом ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

Также следует выделить в особую группу теорию «ХУ» Мак-Грегора и теорию «Z» Оучи.

### **«ХУ» - теория Мак-Грегора и «Z» - теория Оучи**

К числу наиболее простых и широко распространенных классических теорий мотивации труда, в основе которых лежит характеристическое представление человека, принадлежит концепция профессора Мичиганского университета Д. Мак-Грегора, называемая «ХУ - теорией». Эта концепция включает две противоположные теории: теорию «Х» и теорию «У».

**Теория «Х»**, во многом отражая основные воззрения У. Тейлора на работника, исходит из того, что:

- средний человек ленив и стремится избегать работы;
- работники не очень честолюбивы, боятся ответственности и хотят, чтобы ими руководили;

- для достижения целей предприятия надо принуждать работников трудиться под угрозой санкций, не забывая при этом и о вознаграждении;
- строгое руководство и контроль являются главными методами управления;
- в поведении работников доминирует стремление к безопасности.

На этих постулатах о человеке, как плохом, недобросовестном и безынициативном работнике следует, согласно данной теории, строить управление организации. В деятельности руководителя должна преобладать негативная мотивация подчинённых, основанная на страхе наказания.

**Теория «Y»**, являющаяся дополнением теории «X», в том виде, в котором она существует сейчас, сложилась в 60-х гг., хотя её идеи развиваются примерно с 30-х гг. Данная теория строится на противоположных теории «X» принципах и включает следующие постулаты:

- нежелание работать – это не врожденное качество работника, а следствие плохих условий труда, которые подавляют природную любовь к труду;
- при благоприятном, успешном прошлом опыте работники стремятся брать на себя ответственность;
- лучшие средства осуществления целей организации – вознаграждение и личностное развитие;
- при наличии соответствующих условий сотрудники усваивают цели организации, формируют в себе такие качества, как самодисциплина и самоконтроль;
- трудовой потенциал работников выше, чем принято считать. В современном производстве их созидательные возможности используются лишь частично.

Главный практический вывод теории «Y» таков: необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы, творчества и создавать для этого благоприятные условия.

Согласно рекомендации Мак-Грегора, теорию «XY» необходимо использовать, учитывая конкретное состояние уровня сознания и мотивации работников. Менеджеры должны стремиться развивать группу, если она недостаточно мотивирована, от состояния «X» к состоянию «Y», или от состояния «экономического человека» к «человеку социальному». В целом во взглядах современных специалистов и менеджеров на работника преобладают установки теории «Y». Данная теория получила свое развитие в другой теории – теории «Z» Оучи.

Главная отличительная черта теории «Z» – обоснование коллективистских принципов мотивации. Согласно этой теории, мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т.е. предприятия как одной большой семьи, одного рода. Эти ценности требуют развития у сотрудников – с помощью соответствующей организации и стимулирования – отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям, удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии (в корпорации), производительности труда.

Главным мотиватором поведения работников выступает построенная по клановому принципу корпорация. Таким образом, в теории «Z» главное внимание уделено коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника. Некоторые авторы утверждают, что эта теория заимствует опыт мотивации первоначально американской, а затем транснациональной корпорации «IBM». Однако при всей близости теории «Z» принципам мотивации «IBM», ее отличают несравненно больший акцент на коллективном побуждении к труду, отказ от принципов индивидуализма, использование патриархальных традиций и ценностей.

В целом теории мотивации, дающие общую картину человека-работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные, углубленные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации рассматриваются в содержательных и процессуальных теориях мотивации.

## **СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ**

### **Теория мотивации Маслоу**

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это одна из ранних теорий мотивации в науке управления. Ее сторонники, в том числе и Абрахам Маслоу, считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

1. Физиологические потребности, необходимые для выживания человека: еда, вода, отдых и т.д.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем. Если рассматривать организацию, то в данном случае речь идет о сохранении своего рабочего места, так как именно работа посредством денежного вознаграждения дает возможность удовлетворять физиологические потребности.

3. Социальные потребности: необходимость в социальном окружении, общении с людьми, поддержка.

4. Потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям.

5. Потребность в самовыражении, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, а следующие три вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.



**Рис.7.1.** Пирамида потребностей А.Маслоу

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что приоритетны для человека потребности более низких уровней, и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а затем, по мере удовлетворения этих потребностей, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность в самовыражении и росте человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

Долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности

движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

### **Теория мотивации Дэвида Мак-Клелланда**

С развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям более высоких уровней. Представителем такого подхода является Дэвид Мак-Клелланд. Согласно его утверждению, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

- стремлению к успеху,
- стремлению к власти,
- стремлению к признанию (соучастию).

При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организации, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности. Мак-Клелланд выделил два типа стремлений к власти:

- 1) власть – это цель. Это может быть хорошо для организации, если руководитель обладает правильной самооценкой и способностью администрирования;
- 2) власть – средство достижения целей. Люди с таким отношением удовлетворяют свою потребность во власти тем, что определяют цели, ставят задачи, участвуют в процессе достижения цели. Менеджер должен стимулировать таких людей, делегировать им полномочия для реализации цели.

Стремление к признанию проявляется в виде стремления к дружественным отношениям с окружающими. Такие люди стараются установить и поддерживать хорошие отношения с коллегами, считаться с мнением окружающих, стремятся получить одобрение и поддержку с их стороны.

Согласно теории Мак-Клеланда, люди, стремящиеся к власти, должны удовлетворить эту свою потребность и могут это сделать, если занимают определенные должности в организации.

Управлять такими потребностями можно, подготавливая работников к переходу по иерархии на новые должности с помощью их аттестации, направления на курсы повышения квалификации и т.д. Такие люди имеют широкий круг общения и стремятся его расширить. Руководители должны способствовать этому.

### **Теория мотивации Ф. Герцберга**

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой:

- процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности»; первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Эти факторы можно рассматривать как потребность человека в устранении трудностей и проблем;
- процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности»; вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы. К ней относят признание, ответственность, возможность продвижения по службе, возможность самостоятельного принятия решений, перспективу повышения квалификации и т.д.

## Теория Альдерфера

В соответствии с данной теорией, основные потребности человека могут быть объединены в три группы:

- потребности существования; включают физиологические потребности и потребности в безопасности и уверенности в будущем (см. теорию Маслоу);
- потребности связи; отражают социальную природу человека, стремление быть членом семьи, иметь друзей, коллег, начальников и подчиненных. Согласно пирамиде Маслоу, сюда включены социальные потребности и часть потребностей из группы потребностей в уважении, признании;
- потребности роста; эта группа связана с самосовершенствованием работника, сюда относят часть потребностей из группы потребностей в уважении, признании и потребности в самовыражении.

Однако в данной теории есть существенное отличие от теории Маслоу, который считал, что движение происходит только снизу вверх. Альдерфер же утверждал, что движение идет в обе стороны: вверх – если удовлетворена потребность низшего уровня; вниз – если не удовлетворена потребность более высокого уровня.

Процесс движения вверх по уровню потребностей Альдерфер назвал *процессом удовлетворения*, а вниз – *процессом фрустрации*, т.е. поражение в стремлении удовлетворить потребности.

## ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

### Теория ожиданий В.Врума

В основе теории – предположение, что во многих ситуациях люди сознательно оценивают альтернативную линию поведения и выбирают действия, которые, по их мнению, приводят к нужным результатам.

В рамках теории ожиданий В.Врума выделяются три ключевых понятия:

- 1) *ожидание* (затраты труда – результат) – Ож; это предполагаемая связь между действиями и результатами, причем под действием понимается сознательное поведение, контролируемое человеком, под результатом – будущее событие, которое может и не находиться под контролем человека, т.е. их появление носит вероятностный характер. Иными словами, ожидание того, что приложенные силы дадут нужный результат. Показатель варьируется от 0 до 1, если человек полностью уверен в успехе, то ожидание равно 1;
- 2) *валентность* (результат – вознаграждение) – В; характеризует силу предпочтения человека в отношении данного результата, т.е. ожидаемая ценность вознаграждения;
- 3) *инструментальность* (исполнение – результат) – Ин; предполагаемая связь между двумя предыдущими факторами, т.е. между достижением положительного результата и получением желаемого вознаграждения – вероятность ожидаемого вознаграждения.

Таким образом, можно вывести формулу прогнозируемого стимула к работе (уровня мотивации) –  $У_{рм}$ :

$$У_{рм} = Ож \times В \times Ин.$$

Если уровень мотивации больше 0,55, то имеет место повышенная мотивация, если же полученный результат ниже, это сигнал менеджерам, что в организации недостаточный уровень мотивации работников. Менеджерам следует на это обратить внимание и разработать ряд мероприятий по повышению одной или нескольких из составляющих формулы, чтобы повысить уровень мотивации.

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. А руководитель должен давать такие поощрения, которые могут удовлетво-

ритель ожидаемую потребность работника. Например, в ряде коммерческих структур вознаграждение выделяют в виде определенных товаров, заведомо зная, что работник в них нуждается.

### **Теория справедливости**

Согласно этой теории, эффективность мотивации оценивается работником не по определенной группе факторов, а системно, с учетом оценки вознаграждений, выданных другим сотрудникам, работающим в аналогичном системном окружении.

Теория включает три положения:

1. Люди оценивают свои взаимоотношения путем сравнения того, что они вносят с тем, что получают взамен. То, что работник вносит, называется *вкладом*, а то, что получает взамен – *отдачей*. По соотношению между вкладом и отдачей работник судит о справедливости отношения к нему.

2. Неэквивалентность вклада и отдачи приводит к внутренним переживаниям. При этом недооценка вызывает чувство обиды, а переоценка заставляет испытывать чувство вины.

3. Люди, неудовлетворенные своими взаимоотношениями из-за низкой отдачи, стремятся восстановить справедливость:

- увеличением отдачи; при увеличении отдачи работник будет требовать у руководства повышения зарплаты, продвижения по службе, гарантии сохранения места, выплаты премии, перевода на другую работу и т.п. Если этого не произойдет, работник будет самостоятельно «восстанавливать справедливость» другими способами – совершать приписки, уносить домой собственность предприятия, иногда заниматься вредительством;

- снижением своего вклада; при этом работник может опаздывать на работу, сокращать выполнение объема работ, неаккуратно выполнять работы, увеличивать самостоятельно перерыв, сокращать свои служебные обязанности и т.д.

- прекращение взаимоотношений (увольнение).

## Теория подкрепления

Данная теория базируется на принципе, что можно изменить поведение работника путем подкрепления его желательных проявлений для организации и игнорирования нежелательных. На данной теории основывается регулирование поведения работника в организации. При регулировании поведения работника менеджер использует ту или иную *компенсацию* в зависимости от поведения человека. Компенсация включает систему определенных целенаправленных действий. Она может проводиться менеджером в различных видах, от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения.

*Положительная компенсация* включает вознаграждение в той или иной форме (материальное или моральное); данный вид направлен на закрепление желаемого поведения работника.

Наказание (*отрицательная компенсация*) является реакцией на нежелательное поведение работника. Применяя наказание менеджер должен руководствоваться теорией справедливости (наказание должно быть адекватно поступку; равные наказания за равные проступки), причем виды санкций должны быть известны работнику заранее.

Непоощрение, также отрицательная компенсация, направлено на устранение нежелательного поведения работника; суть данного вида компенсации заключается в отсутствии положительной реакции на действия, которые поощрялись ранее, если эти действия нецелесообразны в нынешних условиях.

В случае отрицательной компенсации желаемое поведение работника сразу же приводит к устранению нежелательных для него обстоятельств и санкций. При использовании отрицательной компенсации желательно применять индивидуальный подход и быстрое реагирование на поведение работника.

### *Контрольные вопросы*

1. Что такое мотивация?
2. Назовите основные стадии мотивационного процесса.
3. Теории мотивации. Их сходства и различия.
4. Что подразумевается под первичными и вторичными потребностями по Маслоу?
5. Поясните основные особенности теории «ХУ» и теории «Z».
6. Чем отличаются содержательные теории мотивации от процессуальных?
7. Расскажите об основных положениях теории ожиданий В.Врума.

## Глава 8. КОНФЛИКТ

Многие теоретики и практики управления сегодня признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации — условие не только невозможное, но и нежелательное. Более того, хотя организации и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Напротив, руководство должно проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменение внешней среды. Вместе с тем подобные изменения всегда влекут за собой возникновение конфликтных ситуаций.

Проблемами конфликтологии занимается множество людей, и естественно, что у конфликта имеется множество определений и толкований.

Далее будем придерживаться определения, приведенного в работе М.Х. Мескона, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента».

**Конфликт** – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Соответственно, различают *дисфункциональный* и *функциональный* конфликты.

**Дисфункциональный конфликт** – ведет к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации (отрицательная направленность) вследствие стрессов, ухудшения сотрудничества, возникновения информационных барьеров.

**Функциональный конфликт** – ведет к повышению эффективности организации, что обеспечивается, как правило, за счет генерации разнообразия идей и мнений в процессе принятия решений (положительная направленность конфликта). Этот тип конфликта приобретает всё более важное значение вследствие возрастания роли коллективного принятия решений.

Рассмотри более подробно указанные понятия.

## ***8.1. Дисфункциональный конфликт***

Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Выделяют четыре основных типа дисфункциональных конфликтов:

- внутриличностный конфликт,
- межличностный конфликт,
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

***Внутриличностный конфликт*** – это конфликт, связанный с дискомфортом, нарушением внутренней гармонии человека вследствие расхождения требований, предъявляемых к человеку на рабочем месте, и его внутренним состоянием (этот тип конфликта не вполне вписывается в приведенное выше определение понятия «конфликт», однако его последствия могут привести и к конфликтам между несколькими сторонами, людьми или группами людей).

В качестве основных источников внутриличностного конфликта можно выделить:

1) противоречивые требования, предъявляемые к одному и тому же человеку. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать как несовместимые;

2) нарушение принципа единоначалия. Например, такая ситуация часто возникает в организациях с матричной организационной структурой;

3) расхождение производственных требований и личных потребностей, ценностей или возможностей. Например, сотрудница после работы должна

отправиться за ребенком в детское учреждение, тогда как руководитель настаивает на выполнении срочной работы после окончания рабочего времени. Другим вариантом возникновения указанного типа конфликта может быть поручение сотруднику производственного задания, выходящего за пределы компетенции или уровня подготовки последнего;

4) перегрузка или недогрузка сотрудника. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

*Способы снижения вероятности возникновения внутриличностного конфликта:*

- a) неформальные контакты. Неформальные контакты позволяют менеджеру в большей степени узнать характер сотрудника, его проблемы, ценности, мотивацию;
- b) правильный подбор и расстановка кадров, продуманное планирование заданий;
- c) образовательный процесс позволяет устранить «белые пятна» в уровне знаний и умений сотрудника;
- d) увеличение количества степеней свободы сотрудников (гибкий рабочий график, привлечение к управлению);
- e) увеличение информационного пространства сотрудников. Продуманное распределение информации способно повысить уверенность сотрудников в своих силах, в возможности организации.

К вышеперечисленным способам предотвращения внутриличностных конфликтов можно отнести также мероприятия, направленные на постоянное изучение, анализ трудовой деятельности работников. Это во многом определяет успешность не только предотвращения конфликтов, но и способствует принятию обоснованных решений в регулировании таких

подсистем деятельности предприятия, как оплата труда и премирование, обучение персонала, его ротация и других.

**Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта самый распространенный. В качестве основных источников конфликтов этого типа можно выделить:

1) борьбу руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из руководителей считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю;

2) конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии;

3) столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями не в состоянии сотрудничать друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

*Способы снижения вероятности возникновения внутриличностного конфликта:*

а) неформальные контакты, которые позволяют не только менеджерам, но и сотрудникам лучше узнать друг друга;

б) образовательный процесс позволяет «подтянуть» отдельных сотрудников, повысить не только уровень их знаний и умений, но и общую культуру;

г) справедливое, обоснованное и, что самое важное, понятное всем и принимаемое всеми распределение ресурсов;

д) информирование сотрудников о правилах проведения конкурсов, критериях продвижения и вознаграждения.

**Конфликт между личностью и группой.** Основными источниками являются:

1) расхождение с групповыми нормами поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и

тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше делая сверхурочную работу, либо перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение;

2) расхождение с мнением группы. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство решило, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек может принимать к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что его мнение расходится с мнением группы;

3) на почве должностных обязанностей руководителя: необходимость обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Несомненно, что одним из основных способов снижения вероятности появления такого типа конфликтов является правильный подбор кадров. Прием на работу специалиста, не способного или не желающего выполнять групповые нормы, неизбежно приведет к конфликту. Поэтому при желании изменить организационную культуру или субкультуру подразделения необходимо использовать либо «шоковую терапию», внедряя сразу нескольких носителей новой культуры, либо проводить политику последовательных, по-

степенных перемен, внедряя отдельных носителей новой культуры с высокими адаптивными способностями.

Немаловажным также является воздействие на подчиненных во время обсуждения проблем для преобразования дисфункциональных межличностных конфликтов и конфликтов между личностью и группой в функциональные. Это достигается при развитии свободы высказываний, культуры обсуждения и т.п.

**Межгрупповой конфликт.** Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Можно выделить следующие источники таких конфликтов.

1. Неформальные группы, которые считают, что руководство относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» снижением производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством.

2. Демонстративные «ножницы» между уровнем благосостояния представителей различных уровней управления в организации.

3. Конфликт между профсоюзом и администрацией.

4. Разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его

представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала.

5. Из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо работает. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

#### 6. Соревнование между группами.

Привлечение сотрудников и/или групп сотрудников к принятию решений в значительной мере может снизить вероятность возникновения таких конфликтов.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, то есть условия, которые мешают достижению целей организации:

- 1) неудовлетворенность, плохой психологический климат, рост текучести кадров и снижение производительности;
- 2) меньшая степень сотрудничества в будущем;
- 3) преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации;

- 4) представление о другой стороне как о враге; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных;
- 5) сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами;
- 6) увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения;
- 7) смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы .

## **8.2. Функциональный конфликт.**

Функциональные конфликты возникают, как правило, в ходе совещаний или в ходе групповой работы. Плохо подготовленные мероприятия, в частности, совещания, занимают много времени. По данным одного из исследований, 3/4 совещаний являются неоправданными и до 80% разговоров на них к делу не относятся.

**Коллективная или групповая работа** означает деятельность, выполняемую сообща группой не менее трех человек, между которыми существует налаженное взаимодействие. У группы имеется общая цель, работа проходит с соблюдением определенных правил и разделением труда между всеми членами рабочей группы.

В **переговорах** принимают участие стороны, представляющие противоположные интересы, которые садятся за стол переговоров для того, чтобы найти общее решение интересующего вопроса.

Переговоры, таким образом, отличаются от групповой работы тем, что в них каждая сторона преследуют свои цели, а при групповой работе участники стремятся к достижению общих целей путем открытой дискуссии и решений, опирающихся на взаимопонимание. В идеале эффективные переговоры -

это то же самое, что и здоровая групповая работа. Участники переговоров пытаются влиять на представителей другой стороны разными способами.

Групповая работа усиливает мотивированность участников, обсуждение вопросов происходит открыто, потребность участия удовлетворяется. Когда сотрудничество в группе хорошо налажено, то можно с успехом развивать творческую инициативу участников, выдвигать множество новых идей и использовать их на благо всей организации. Деятельность рабочей группы направлена прежде всего на то, чтобы добиться максимально хороших результатов.

Можно выделить ряд базовых мероприятий для поднятия эффективности групповой работы.

#### ***До начала работы группы***

1. Проведите расчет «вклад- результат» предстоящего совещания. Прежде чем созвать группу, следует удостовериться, что результат превысит расходы. Подготовительная работа, заработная плата участников, дорожные расходы, потерянное время до и после совещания, а также общие расходы, которые могут быть на уровне до 35% заработной платы.

2. Желательно использовать группы из четырех- шести человек. Пытайтесь создать группу, способную рассматривать вопросы критично и непредвзято. Включайте в группу только тех работников, которые действительно способны оказать помощь в решении стоящей проблемы, хотя лично кто-то из них может Вам не нравиться.

3. В момент создания рабочей группы определите срок достижения поставленной цели и составьте предварительный график работы.

4. По важным вопросам целесообразно проводить так называемое предварительное «совещание стоя» за один день до начала работы группы для того, чтобы наметить новые идеи и пути их обсуждения. Это помогает очертить круг проблем и ускоряет ход работы группы, поскольку участники приходят на совещание с уже сформированными мнениями.

5. Проверьте, чтобы помещение, предназначенное для работы группы, было как следует подготовлено. В помещении должно быть достаточно свежего воздуха, оно должно быть теплым и хорошо освещенным. Участников надо обеспечить удобными сиденьями. Телефон не нужен. Особое значение имеет и форма стола. Можно рекомендовать стол в форме буквы «П» или круглый стол. Главное, чтобы все хорошо видели друг друга.

6. Составьте заранее текст приглашения и повестку дня, в которой указан порядок рассмотрения вопросов и возможные подготовительные результаты. Одновременно с этим составьте план использования времени, т.е. сколько времени и на какой вопрос отводится. Важнейшие вопросы можно заявить вначале, чтобы быть уверенным в том, что времени на их рассмотрение хватит.

7. Составьте для себя более подробный план по основным вопросам.

8. Запаситесь заранее необходимыми для дискуссии справочными материалами и постарайтесь заранее обеспечить ими участников встречи.

9. Набросайте проекты наиболее вероятных решений.

10. Подумайте, есть ли необходимость заранее проинформировать участников совещания по каким-либо вопросам, например, по телефону или персонально перед началом работы группы.

### ***Во время работы группы***

11. Начинайте работу в точно указанное время и сразу же переходите к делу независимо от того, все ли участники на месте. Если кто-либо из участников опоздает на совещание больше, чем два раза подряд, то это может означать, что:

а) речь идет о меньшинстве,

б) свидетельствует о каких-то интересах человека,

в) дает представление о том, сколько участников действительно нужно.

Подсчитайте, сколько стоит одна минута опоздания и не забудьте в вежливой форме напомнить об этом опоздавшему.

12. Приучите участников к сжатым графикам работы. Исследования показывают, что на совещание требуется максимум полтора часа. Не забудьте объявить в начале совещания группе предлагаемое время окончания работы. Это имеет очень важное значение, так как: а) активизирует работу совещания, б) дает возможность более точно спланировать время после совещания.

13. Создайте свободную и мотивированную атмосферу.

14. Попросите секретаря вести учет нерешенных вопросов. В начале совещания полезно напоминать о таких вопросах, назвать ответственных и установить срок выполнения решения. Это помогает контролировать ход выполнения решений и конкретных заданий.

15. Разбейте проблемы на отдельные составные части. Желательно оформить эти части в виде вопросов, так как вопрос обычно сужает рамки обсуждаемой проблемы и требует конкретного ответа. Выясните также, является ли данная проблема типичной, у которой имеется модель решения, или совершенной новой, требующей своего специального решения. Посмотрите на проблему глазами других участников совещания.

16. Научитесь простой технике ведения записей и пользуйтесь ею постоянно на всех совещаниях.

17. Контролируйте все возникающие паузы в обсуждении вопросов. Это поможет сократить до минимума пустые разговоры.

18. Предложите свои выводы (при необходимости еще раз) и способ решения проблемы.

19. Попросите секретаря записать время, которое потребовалось для обсуждения каждого вопроса. Это дает возможность проверить, правильно ли было определено время в графике работы.

20. Пользуйтесь критическими замечаниями в конце совещания и заканчивайте его вовремя.

### ***После проведения совещания***

21. Контролируйте выполнение решений, принятых группой, и информируйте ее членов о полученных результатах.

22. При составлении повестки дня, текстов приглашений и протоколов пользуйтесь готовыми формами.

23. Побеспокойтесь о том, чтобы протоколы совещания и памятки были разосланы участникам в течение двух дней.

Хорошим способом сэкономить время являются письменные или телефонные совещания.

**Письменное совещание** проводится следующим образом. Ваше предложение по какому-либо вопросу печатается на одной половине листа и рассылается членам группы для быстрого ответа. Они отмечают свои соображения на второй, оставленной чистой половинке листа и указывают, какие, по их мнению, дополнительные меры необходимо принять. Если в ответах содержится много изменений, то можно составить новое предложение, уже с учетом предложений сотрудников. Оно проходит тот же круг. Таким образом, каждый участник рабочей группы потратит на данный вопрос максимум 15 мин, вместо того чтобы тратить на совещание и час, и два.

**Совещание по телефону** может с успехом заменить много совещаний с участием двух, а то и более человек. В настоящее время есть возможность подключить к одному проводу для участия в дискуссии до 3-10 человек. Проведение такого совещания не требует специальных телефонных сетей. Важно, чтобы председательствующий во время совещаний вел соответствующие записи, поскольку полагаться только на память никогда не следует. Обычной формой записи является машинописный лист бумаги, разделенный на три части: в левой записывается имя выступающего, в средней – его предложение, в правой – имя участника или имена участников, поддерживающих это предложение.

## **Принятие коллективного решения**

При принятии решений группами следует стремиться к таким решениям, к которым может примкнуть как можно большее количество участников. Личное обсуждение вопроса и совместно принятое решение оказывает сильное влияние на поведение. Поэтому в группах иногда целесообразно вести по отдельным вопросам и длинные дискуссии с тем, чтобы все стороны проблемы и вся ситуация принятия решения были для всех участников понятными.

Наиболее типичные **способы принятия решений в группах таковы:**

**1. Незаметное решение.** Кто-то из участников вносит предложение. По данному вопросу возникает дискуссия. Четкой позиции никто сознательно не высказывает, и решение возникает как бы само по себе, без его осознания участниками.

**2. Авторитетное решение.** Решение принимает авторитетное лицо. Этот метод может привести к вполне разумным решениям, если этот человек сумел до принятия решения внимательно выслушать членов своей группы и использовал таким путем их мнение. Однако надо отметить, что члены группы в таких условиях не воспринимают такое решение как свое.

**3. Решение меньшинства.** Меньшинство, оказывая поддержку друг другу, проводит свое предложение. Те, у кого не было единой позиции, чувствуют, что их провели под нажимом. Как известно, молчание вовсе не обязательно знак согласия. Это можно заметить сразу же после принятия решения в кулуарных беседах. Во второй раз негативное влияние такого решения всплывает на поверхность, когда начнется сознательное торможение его осуществления.

**4. Компромиссное решение.** Когда стороны никак не могут договориться, принимая решение, которого собственно никто и не предлагал. Принимается, таким образом, среднее решение, не удовлетворяющее ни ту, ни другую

сторону. Такое решение очень уязвимо, так как его легко нарушить при выполнении.

**5. Решение большинства.** Такое решение считается демократичным и успешным. Оно часто возникает в результате голосования. У оставшихся в меньшинстве возникает ощущение, что они не сумели достаточно четко выразить свою позицию. В таких случаях меньшинство обычно ждет, когда изменится соотношение сил, чтобы предпринять попытку притормозить осуществление принятого большинством решения.

**6. Решение взаимопонимания.** Это решение возникает в результате дискуссии, а не голосования. Дискуссия продолжается до тех пор, пока каждый из участников не сможет хотя бы частично примкнуть к выдвинутому предложению. При этом все ощущают, что они имели возможность оказать влияние на принятие решения. Такое решение не требует безусловного единогласия, однако, поскольку дискуссия продолжалась достаточно долго, каждый знает, почему пришли к такому решению. Дискуссирующие участники при этом обязуются принять участие в осуществлении этого решения.

**7. Единогласное решение.** Такой вид решения является весьма редким. Полного единогласия в принципе достичь невозможно, и поэтому его нельзя ставить условием принятия решения.

В заключение следует отметить, что принятие решения само по себе не является трудным делом, а вот найти правильное решение – это гораздо труднее. По всем важным вопросам следует сознательно стремиться к решению взаимопонимания.

### **Межличностные стили разрешения конфликтов**

**1) Уклонение.** Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Р.Блэйк и Дж.Моутон, один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых

разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

**2) Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, при этом иногда забывают про проблему, лежащую в основе конфликта.

**3) Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**4) Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако компромисс на ранней стадии конфликта, возникшего в связи с важным решением, может помешать анализу проблемы и сократить время поиска альтернативы.

**5) Решение проблемы.** Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а

скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Моутон отмечают, что «...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от Вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость в искусстве работы с людьми. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом».

Можно предложить следующую методику разрешения конфликта через решение проблемы:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выберите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах оппонентов.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

### **Функциональные последствия конфликта**

1) проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или устраняет трудности в осуществлении решений: враждебность, несправедливость и необходимость поступать против воли;

2) стороны будут расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущем;

3) конфликт может также уменьшить негативные последствия группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это улучшает качество процесса принятия решений;

4) через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как о решение начнет выполняться.

### ***8.3. Классификация конфликтов по типу функциональных систем***

#### **Организационно-технологические конфликты**

Одной из важных причин возникновения организационно-технологических (производственных) конфликтов является низкий уровень организации труда и управления, который имеет как объективные, так и субъективные основания. Объективные могут быть заложены в самой структуре организации и ее системе управления (например, структурные противоречия между функцией и дисфункцией), а субъективные – привносятся членами организации (как управляемыми, так и управляющими).

Организационно-технологические конфликты в организации возникают:

а) вследствие рассогласования формальных организационных начал. Например, вследствие нарушения руководством организации ранее принятых и согласованных с трудовым коллективом правил и норм (изменение режима работы и технологии производства, несвоевременная поставка сырья и материалов, неудовлетворительное состояние рабочих мест, отсутствие необходимых средств для соблюдения техники безопасности и т.д.);

б) в результате неправильных действий членов трудового коллектива (прогулы, опоздания, нарушения графика работы, несоблюдение технологических норм, простой или поломка оборудования по вине персонала, несо-

блюдение правил техники безопасности, невыполнение плановых заданий и пр.);

в) несбалансированность рабочих мест. Это происходит, когда возложенные на отдельных работников или целые подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями.

### **Конфликт в социально-экономической системе организации**

Экономическая система трудовой организации является основным механизмом совмещения общеорганизационных целей с целями каждого члена. Внося свой вклад в достижение целей организации, индивид прежде всего преследует свои личные цели, в первую очередь, социально-экономические. Распределение ресурсов и финансов между подразделениями организации и отдельными членами трудового коллектива в наибольшей степени чревато возникновением конфликтов.

Некоторые из причин таких конфликтов:

- 1) задержка и невыплата зарплаты за выполненную работу;
- 2) увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате труда;
- 3) низкие заработки, не удовлетворяющие жизненно важных потребностей членов организации и их семей;
- 4) несовершенная система стимулирования, несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда;
- 5) дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями;
- 6) явные нарушения и просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности, повлекшие за собой ухудшение социально-экономических условий жизни членов трудового коллектива.

## Конфликты в административно-управленческой системе

Возникновение, разрешения и последствия внутренних конфликтов в немалой степени зависят от методов управления организацией. Существуют два основных типа управления: *авторитарный* и *демократический*. Первый тип предполагает жесткую формализацию всех производственных отношений, второй дает больше простора для самоорганизации и саморегулирования (в том числе и конфликтов) «на местах». Тип управления во многом зависит от типа самой организации и ее целей (размеров, организационной структуры, технологического процесса и пр.), социо-культурных особенностей как управляющих, так и управляемых и внешних условий.

Непосредственно с функционированием административно-управленческой системы связаны следующие виды конфликтов:

- 1) внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате;
- 2) конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений (отдельных работников);
- 3) конфликты между администрацией и профсоюзами;
- 4) конфликты между администрацией и основной массой работников.

Они могут быть вызваны следующими причинами:

- экономические причины;
- организационно-технологические причины;
- невыполнение руководством своих обещаний;
- сокрытие от работников реального состояния дел в организации и планов на будущее;
- реконструкция организации (введение инноваций) без учета интереса работников;
- увольнение работников без основания и учета их интересов;
- нарушение администрацией трудового законодательства.

## **Конфликты, связанные с существованием неформальных отношений**

Неформальная группа является одной из разновидностей самоорганизации. Это специфическая подсистема регуляции поведения и деятельности людей в производственных организациях.

Источники возникновения неформальных групп и коммуникаций:

1. Функциональная недостаточность формальной организации и ее субъективная деформация. Дело в том, что самая подробная детализация производственных отношений не в состоянии охватить всего разнообразия возникающих в организации проблем. Иногда проблемы появляются из-за халатности, некомпетентности и т.д. отдельных сотрудников или групп. Неформальная организация своими, отличными от формальных, способами в определенной степени компенсирует недостатки формальной организации (например, начальник цеха, минуя главного инженера, решает возникающие проблемы непосредственно с директором; заведующий складом, минуя отдел снабжения, получает от поставщика необходимые детали).

2. Социальная интеграция работников, происходящая в результате совпадения формальных задач организации. Например, выполнение плановых задач гарантирует высокие заработки и другие виды стимулирования. Заинтересованные работники находят неформальные способы повышения производительности труда.

3. Разделение функции и личности. Организация наделяет личность определенной функцией (ролью). Но личность всегда стремится сохранить относительную автономность по отношению к своей роли. Тем самым она получает дополнительные возможности и в выполнении своих функциональных обязанностей, и в достижении личных целей, в том числе через неформальную организацию.

Роль неформальной организации по отношению к трудовым конфликтам достаточно неоднозначна. С одной стороны, неформальные связи и отноше-

ния способствуют предотвращению и разрешению многих конфликтов, а с другой – сами порождают разного рода конфликты. Например:

- конфликты в самой неформальной группе между ее членами;
- конфликты между неформальной группой и отдельными членами (группами) формальной организации, не входящими в неформальную;
- конфликты между формальными и неформальными методами управления и решения проблем;
- конфликты формальных и неформальных интересов;
- ролевые конфликты, связанные с выполнением индивидом формальных функций и его ролью во неформальной организации;
- конфликты целей, ценностей, интересов (на всех уровнях неформальной системы);
- ролевые конфликты, связанные с нарушением сложившейся системы отношений внутри;
- конфликты, вызванные нарушением групповых норм;
- конфликты доминирования и лидерства;
- межличностные социально-психологические (эмоциональные) конфликты;
- конфликты между подгруппами в отдельной группе; межгрупповые конфликты.

### **Признаки социальной напряженности**

Социальная напряженность бывает следствием возникновения перечисленных выше типов конфликтов, и естественно, ее появление требует экстренного вмешательства менеджмента. Можно выделить следующие основные признаки социальной напряженности:

- стихийные мини-собрания;
- увеличение количества неявок на работу;

- снижение производительности труда;
- увеличение количества локальных конфликтов;
- массовые увольнения по собственному желанию;
- распространение слухов;
- коллективное невыполнение указаний руководства;
- стихийные митинги и забастовки.

### ***Контрольные вопросы***

1. Что такое конфликт? Какие различают типы конфликтов?
2. Какие источники внутриличностного конфликта выделяют?
3. Межличностный конфликт и его источники.
4. Что включает в себя понятие «функциональный конфликт»?
5. Какие мероприятия необходимы для поднятия эффективности групповой работы?
6. Коллективное решение, способы его принятия.
7. Конфликт как проявление взаимодействия функциональных систем.

## Глава 9. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

### 9.1. Группы и их значимость

*Организация* – это социальная категория и одновременно – средство достижения целей. Это место, где люди строят отношения и взаимодействуют. В каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп, которые образовались без вмешательства руководства.

Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность. Толковый руководитель должен знать их и взаимодействовать с ними. Еще одним необходимым условием эффективности управления в наше время является умение работать в малых группах, командах и т.п., созданных самими руководителями, а также умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы — члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев, родственников жены или мужа и т.д. Большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей – кругу людей, которые регулярно встречаются друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается.

Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки к предстоящему экзамену. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение.

По определению Д.Картрайта и А.Зандера, под **группой** подразумевается совокупность лиц, которые имеют некоторые отношения друг с другом,

которые делают этих людей в определенной степени взаимозависимыми.

Люди, входящие в группу, обладают рядом специфических характеристик:

- они часто взаимодействуют;
- они осознают себя членами группы;
- они определены другими людьми как члены группы;
- они имеют общие нормы при рассмотрении групповых интересов;
- они выделяют друг друга;
- они ощущают полезность группы;
- они преследуют общие цели;
- они имеют коллективное восприятие их единства;
- они имеют тенденцию действовать унитарным способом к окружающей среде.

### **Факторы, влияющие на эффективность групп**

1. *Размер.* По мнению профессора Э.А. Уткина, оптимальное количество членов группы – 5 человек; для собраний и совещаний – в среднем 8 человек; наиболее точные решения принимаются группой в 5-11 человек. С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко в качестве оптимальной численности группы указывают  $7 \pm 2$  человека. Аналогичный количественный состав эффективной малой группы рассматривается в работах Э.М. Короткова, А.Н. Силина, В.Н. Машкова.

2. *Состав.* Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это обеспечивает большую эффективность, чем если бы члены группы имели сходные взгляды. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов.

3. *Групповые нормы.* Руководителям следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что руководители нижнего уровня иерархии, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

4. *Сплоченность.* Сплоченность группы – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе в целом. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше конфликтов. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации. Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

5. *Групповое единомыслие* – это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию в группе. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, поэтому несогласия следует избегать. В некоторых ситуациях член группы решает не высказывать своего

мнения, чтобы сохранить в группе согласие и гармонию. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности – держаться общей линии в обсуждении, даже если человек имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

Дж.Манн исследовал поведение отдельных команд высокого уровня и обнаружил, что некоторые из них чрезвычайно склонны к групповому единомыслию. Он определил восемь симптомов, позволяющих идентифицировать наличие группового единомыслия:

1) иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами команды, которая вызывает чрезмерный оптимизм и поощряет неоправданный риск;

2) коллективное стремление к приукрашиванию действительности с тем, чтобы игнорировать «приметы», способные поколебать взгляды членов команды, пока они сохраняют верность прошлым решениям;

3) непоколебимая вера в безусловное соответствие нормам морали команды, способствующая игнорированию членами команды этических и моральных последствий принимаемых решений;

4) стереотипные представления о лидерах противной стороны как о слишком порочных, чтобы можно было гарантировать ведение с ними частных переговоров, или слишком слабых и глупых, чтобы идти на какие-то рискованные действия с целью расстроить их намерения;

5) прямое давление на члена команды, выражающего резкие суждения против каких-либо групповых стереотипов, иллюзий или обязательств, давая тем самым понять, что такое несогласие противоречит понятию лояльного члена команды;

6) самоцензура в оценке отклонении от показанного группового консенсуса, отражающая стремление каждого члена команды заглушить собственные сомнения и контраргументы;

7) разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений, согласующихся с мнением большинства;

8) появление самозванных «блюстителей нравов» – членов команды, защищающих остальных от нежелательной информации, которая могла бы поколебать всеобщее благодушие по поводу эффективности и этичности принимаемых решений.

«Если консенсус будет важнее дела, творчество будет потеряно», – отмечает Д. Геберт, профессор в области личностного поведения и менеджмента технического университета Берлина.

6. *Конфликтность.* Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

7. *Статус членов группы.* Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако это далеко не

всегда ведет к повышению эффективности. Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. Чтобы эффективно функционировать, группе необходимо прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

*8. Роли членов группы.* Критическим фактором, определяющим эффективность работы команды менеджера, является распределение функций между членами команды, то есть распределение ролей внутри нее. Для эффективного функционирования группы ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей.

Ряд экспертов по организационному поведению предлагает подразделить все роли в команде на две группы: целевые и поддерживающие.

**Целевые роли** распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать и выполнять основные командные задачи. Деятельность людей, играющих целевые роли, направлена непосредственно на достижение целей группы.

Наиболее эффективная команда включает людей, играющих роли, в своей совокупности обеспечивающих жизнедеятельность команды менеджера.

*1. Главный.* «Сидящий на главном стуле» – председатель, руководитель. Этот человек выполняет вполне конкретную ролевую функциональную задачу. Он осознает и контролирует процесс деятельности и цели команды, обращает внимание на каждого, учитывает чувства, интересы и мотивы деятельности людей в команде, обобщает поступающие предложения. Его главная задача заключается в том, чтобы создать условия, способствующие тому, чтобы каждый член команды внес свой, предписанный ему ролевой вклад.

*2. Генератор идей.* Его деятельность заключается в разработке новых идей, решений, подходов, новой организации. Он инициирует деятельность

всей команды и может иметь даже «дикие» идеи, но без такого человека невозможно добиться ничего нового, оригинального.

3. *Информатор*. Эта роль состоит в поиске и предоставлении группе всей необходимой информации. Этот человек ищет разъяснение выдвинутого предложения, находит дополнительную информацию, необходимые факты, применяет свой собственный опыт в решении проблем команды.

4. *Эксперт*. Он высказывает мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательна его оценка.

5. *Проработчик*. Его роль – разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.

6. *Координатор*. Человек, координирующий процесс принятия решения командой. Он разъясняет взаимосвязи между идеями, суммирует предложения, интегрирует деятельность различных членов группы. Обычно эту роль, как отмечалось выше, берет на себя сам менеджер.

7. *Завершатель*. Его задача – обобщать, суммировать все предложения, подводить итог, формулировать окончательное решение.

Наличие членов команды, исполняющих целевые роли, необходимо для достижения командой своих целей. Каждая из целевых ролей несет огромную нагрузку, поэтому нежелательно, чтобы один человек выполнял несколько функций одновременно. Хотя, учитывая специфику производства, целевые роли могут изменяться, их перечень может дополняться новыми и, наоборот, сокращаться.

**Поддерживающие роли**, как видно из их названия, направлены на поддержку функционирования группы. Наличие игроков, выполняющих поддерживающие роли, не обязательно. Эти роли могут сочетаться с другими функциями. Поддерживающие роли еще более зависят от особенностей команды. Эти особенности заключаются и в характере управляемого объекта, и в национальных особенностях и т.д. Большинство американских управляю-

щих, например, выполняют только целевые роли, в то время как японские управляющие – и целевые, и поддерживающие.

Назовем основные поддерживающие роли.

1. *Поощритель*. Его задача – быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим, хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы. Поощритель – человек, снимающий конфликты между членами команды, способствующий гармонии и согласию в команде.

2. *Придающий форму*. Это человек не контролирует и не координирует процесс, а постоянно сообщает ему динамику, подталкивает. Пытается создать обстановку, в которой каждый член команды старается работать наиболее эффективно.

3. *Исполнитель*. Эта роль заключается в том, чтобы следовать решениям команды, вдумчиво относясь к идеям других людей. Все, что остальные члены команды организовали, придумали, он непосредственно выполняет. Он предан фирме, ему можно доверять.

4. *Устанавливающий критерии*. Он устанавливает критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные (или процедурные) моменты (или оценивая решение команды).

5. *Ответственный за внешние контакты*. Дела внутри команды его мало интересуют, он ищет внешние контакты. Его задача – связать внутренний мир команды с внешним миром.

Многие люди сочетают в себе разные роли. Гибкие люди могут совмещать несколько ролей.

Ключевой член команды – чаще всего сам председатель. Эффективная команда ставит высокие цели, часто достигает их, испытывая высокую степень удовлетворенности работой. Члены такой команды плодотворно сотрудничают друг с другом.

В сочетании ролей сбалансированы функции и способности людей, вхо-

дящих в команду менеджера. Они учатся на своих ошибках, ориентируются на потребителя, анализируют свою деятельность. Такая команда мотивирована, действует заинтересованно.

В результате обширных исследований, проведенных во многих странах, высокоэффективные команды определены как имеющие следующие отличительные характеристики:

- имеют хотя бы одного человека, являющегося лидером команды;
- отличаются высоким качеством и высоким выходом продукции;
- имеют высокую степень удовлетворенности своей деятельностью;
- члены таких команд успешно сотрудничают друг с другом;
- в таких командах сбалансирован состав в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, и их навыков;
- менеджеры таких команд пользуются большим уважением благодаря примеру, который подают членам команды;
- имеют высокую степень автономности;
- способны учиться на собственных ошибках;
- четко ориентированы на клиента, потребителя;
- имеют навыки оптимального решения проблем и регулярно следят за их разрешением;
- участники высокоэффективных команд хорошо мотивированы.

Менеджеры создают свои коллективы в силу нескольких причин:

- коллективный подход – это признак сильного и решительного стиля управления;
- стрессовые ситуации уменьшаются, если браться за решение проблемы сообща;
- вырабатывается больше идей и инновационная способность возрастает;
- лучше решаются крупные и междисциплинарные проблемы;
- в коллективе успешно решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей и низкого личного вклада, устраняются межличностные трения;

- благодаря взаимодействию членов команды могут быть достигнуты созидательность и новизна;
- команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности, так как у команды в совокупности больше навыков и ресурсов, ей легче предвидеть проблемы и свести к минимуму возможные затраты.

Команда дает ее участникам определенные психологические и материальные преимущества. Чем полнее команда удовлетворяет потребности своих членов, тем она крепче и жизнеспособнее.

## **9.2. Формальные группы**

Группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются *формальными группами*. Как бы малы они не были, это — формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей.

### **Типы формальных групп**

Для классификации формальных групп мы предлагаем следующие критерии:

- 1) членство: какие категории сотрудников входят в состав команды;
- 2) цели и функции: какие цели и задачи ставятся перед командой; какие функции выполняет команда;
- 3) жизненный цикл: какова продолжительность периода существования команды;
- 4) управление: каким образом осуществляется руководство командой;

- 5) взаимодействие: какие формы взаимодействия используются;
- 6) методы: какими методами и средствами пользуются команды для достижения поставленных целей.

В соответствии с приведенными критериями можно выделить десять типов команд:

- *интрафункциональные команды*: информация и функции разделены между членами команды; структура и состав варьируются при изменении области приложения;
- *оперативные команды*: временное объединение специалистов различного профиля для решения актуальных проблем и выработки рекомендаций; периодические кратковременные встречи (1-2 часа в неделю); практическая деятельность не входит в компетенцию команды;
- *кросс-функциональные команды*: фокусируются на совершенствовании некоторого процесса; обычно привлекаются специалисты из различных подразделений организации; часто такие команды после одобрения менеджментом предложенных преобразований трансформируются в самонаправляемые команды;
- *предпринимательские команды*: специализируются на наблюдении за процессом производства специфического продукта или сегментом клиентов, поддержании и совершенствовании системы, ориентированной на потребителя;
- *исполнительные команды менеджеров*: создаются для выработки стратегических решений и руководства;
- *координационные команды менеджеров*: создаются в условиях сетевой организации для выработки стратегических решений и координации рабочих команд нижнего уровня;
- *самоуправляемые команды*: имеют ограниченные функции, связанные с постановкой целей и планированием; внешние контакты обеспечиваются менеджерами или другими подразделениями;

- *самонаправляемые команды в производстве и сервисе*: обеспечивают производственный процесс или сервисные функции;
- *самонаправляемые команды в интеллектуальной сфере*: команды, связанные с разработкой новых изделий, процессов, технологий;
- *виртуальные команды*: интеллектуальные команды, контактирующие посредством компьютерных сетей.

Приведенная на рис.9.1 матрица показывает соответствие определенного типа команд и совокупности делегированных им функций управления в зависимости от знаний и умений, которыми должны обладать члены команды .

В настоящее время усиливается тенденция применения командной работы на предприятиях. Многие компании создают и успешно используют самоуправляемые и самонаправляемые рабочие команды. Среди основных факторов, обуславливающих целесообразность перехода к структуре управления предприятием с использованием рабочих команд, можно выделить:

1. Наличие сложной, комплексной проблемы, решение которой требует знаний и умений в различных областях. Решение этой проблемы может быть поручено отдельной команде.
2. Решение проблемы предполагает длительный период действий.
3. Готовность менеджмента к передаче полномочий на уровень команд.

Д										
е										
л	у	10								СН
е	п	9								
г	ф	р	8							
и	у	а	7							
р	н	в	6					СУ		
о	к	л	5		П					
в	ц	е	4			О				
а	и	н	3		КФ					
н	й	и	2							
и	я	1		ИФ						
е										
				1	2	3	4	5		

  
 Знания и умения

**Рис. 9.1.** Матрица «Делегирование функций управления - знания и умения»:

Функции управления: 1 – оперативные производственные функции; 2 – формирование производственной программы; 3 – контроль качества; 4 – составление графика работы; 5 – контакты с поставщиками и потребителями; 6 – производственный учет; 7 – найм/увольнение; 8 – финансовый учет; 9 – образовательные функции; 10 – выбор направлений развития (определение перспективных планов).

Знания и умения: 1 – технические; 2 – межличностные; 3 – командные; 4 – административные; 5 – специальные.

Типы команд: ИФ – интрафункциональные; КФ – кросс-функциональные; О – оперативные; П – предпринимательские; СУ – самоуправляемые; СН – самонаправляемые.

На успешную деятельность рабочей команды наиболее ощутимо влияет выполнение следующих условий.

1. Цель деятельности команды должна быть сформулирована ясно и достаточно подробно. Процесс достижения цели может быть разбит на решение отдельных задач. Определены требуемые для достижения цели границы компетенции команды и переданы полномочия.

2. Результаты или планируемые результаты работы команды отвечают специфическим потребностям заказчиков. Имеется обратная связь с потребителями. Члены команды ориентированы на политику перемен.

3. Технология решения проблемы постоянно совершенствуется. Планируется постоянное развитие знаний и навыков членов команды с учетом совершенствования технологии. Члены команды обладают знаниями в таких областях, как контроль качества и производительности, учет материалов и ресурсов.

4. Члены команды предварительно подготовлены, знают специфику работы в команде, представляют проблемы и положительные аспекты коллективной работы. Для них понятна актуальность и перспективы предстоящей работы. Каждый ощущает важность поставленной перед ним задачи.

5. Требуется знания из различных областей (маркетинг, технические знания и т.д.). Существует опережающая образовательная программа для каждого члена команды.

6. Встречи и обсуждения в процессе работы хорошо организованы и документированы. Отсутствует «информационный голод», коммуникации доступны членам команды.

7. В команде создан хороший психологический климат, атмосфера доверительности и взаимоуважения, отношения между членами команды неформальные.

8. Определены и выделены команде необходимые ресурсы для выполнения работы.

Эти взаимозависимые формальные группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руково-

дитель, что представляет собой группа и каковы факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он сможет повысить производительность труда подразделения и организации в целом.

### ***9.3. Неформальные группы***

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям. Этот феномен присущ не только людям, связанным соподчиненностью.

Начало исследованию неформальных групп было положено знаменитой серией экспериментов, проведенных Э. Мэйо. Пусть и не безупречные, эти эксперименты оказали воздействие на понимание руководителями факторов поведения, эквивалентное воздействию Г. Форда на организацию производственных процессов.

**Неформальная организация** — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций, эти цели являются причиной существования такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует несколько неформальных организаций. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших организациях также имеются неписанные правила, называемые *нормами*, которые служат для членов организа-

ции эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация *создана по заранее продуманному плану*. Неформальная же организация скорее является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Важнейшие причины вступления в группу:

1. *Принадлежность*. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

2. *Помощь*. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Более того, в каждой организации есть множество неписанных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов и протокола, например: какой продолжительности должен быть перерыв на кофе, каково отношение начальника и болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также, насколько все эти правила обязательны. Понятно, что работник еще подумает, стоит ли обращаться за помощью к начальству по всем этим вопросам. В этих и других ситуациях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Полу-

чение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал.

В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — необходимое руководство к действию. Таким образом потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации.

3. *Защита* (от правил, от менеджеров, от других групп). Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Например, могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия работы. Не удивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют. Иногда руководители также образуют неформальные организации для защиты своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации.

4. *Общение*. Во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации — слухам.

5. *Тесное общение и симпатия*. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют.

Люди могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов на кофе или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы. На работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом. Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д..

6. *Потребность в коллективном поиске решений*.

## Основные характеристики неформальных организаций

1. *Социальный контроль.* Неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы.

Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это — сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто).

Эти нормы могут не вполне соответствовать системе ценностей формальной организации, так что человек может оказаться в ситуации, когда к нему предъявляются взаимоисключающие требования.

2. *Сопротивление переменам.* Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагаемых или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой группы новых сотрудников и т.п. способны привести к распаду неформальной группы или организации либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Сопrotивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая подчиненным принять участие в принятии решений и поощряя такое участие.

3. *Неформальные лидеры.* Так же, как и формальные, неформальные организации имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций для оказания воздействия.

Их отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера – признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он занимает там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других — наоборот.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы (профессиональный лидер), другой — для социального взаимодействия (коммуникационный лидер).

### **Проблемы, связанные с неформальными организациями**

Возникновение неформальных организаций – явление естественное, они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, неформальные организации несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты:

1) по неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству;

2) принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством;

3) тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства.

Однако такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение руководства к этой группе.

### **Преимущества неформальных организаций**

1) Чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, поэтому преданность группе может перейти в преданность организации;

2) цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности группы могут превышать нормы формальной организации. Например, дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, произвольных действий руководства;

3) неформальные каналы связи могут помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

Для эффективного использования неформальных групп с целью достижения организационных целей менеджерам следует учитывать следующие положения.

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации .

3. Перед тем как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

### ***Контрольные вопросы***

1. Какими характеристиками должны обладать люди, входящие в группу?
2. Какие факторы влияют на эффективность групп?
3. Какие роли выполняют люди, входящие в команду?
4. Что такое формальные группы и каковы их типы?
5. Чем отличаются неформальные группы от формальных?
6. Какие могут возникнуть проблемы с неформальными организациями?

## Заключение

Подводя итоги рассмотрению основных положений теории и практики организационного поведения, следует заметить, что изложенные материалы можно считать введением в эту сложную и многогранную область знаний. Поэтому главная цель работы заключалась в систематизации различных подходов к решению многочисленных проблем эффективного управления поведением человека в организации с единой методологической позиции. В ее основу положен принцип управления поведением человека на основе исследования организационной триады «личность – группа – организация» и определения соответствующего стиля управления.

Представляется, что именно такой подход является наиболее значимым средством внедрения знаний в практику управления в условиях постоянно изменяющейся внешней среды организации. Способность быстро и адекватно реагировать на такие изменения является залогом успешной деятельности руководителя. Однако реализация этой способности определяется умением работать с персоналом.

Понятно, что сделанные выводы и предложения не претендуют на абсолютную завершенность, а предполагают свое развитие и уточнение.

## Библиографический список

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности. – М.: Мысль, 1976.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс. – М.: МГУ, 1995.
3. Волков И.П. Руководителю о человеческом факторе. Социально-психологический практикум. – Л.: Лениздат, 1989.
4. Вологин М.А. Мотивация труда: Курс лекций. – Вологда: ВоПИ, 1995.
5. Гительмахер Р.Б., Коголовская А.С., Марушкин Ю.Б. Конфликт: Социально-психологический аспект. – Иваново: ИвГУ, 1995.
6. Грачев М. Суперкадры. – М.: Дело, 1993.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. – 2-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 1999.
8. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем./ Научн.ред. и авт. предисл. А.Л.Журавлев. – М.: Экономика, 1990.
9. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / Иван. гос. энерг. ун-т. – Иваново, 2003.
10. Карякин А.М. Совершенствование управления предприятиями в наукоемких отраслях на основе динамических структур. – Иваново: ИвГУ, 1999.
11. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. – М.: Академия общ.наук, 1990.
12. Корицкий Э.Б. У истоков НОТ. Забытые дискуссии и нереализованные идеи. Л.: ЛГУ, 1990.
13. Кричевский Р.А. Если Вы - руководитель.: Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М.: Дело, 1993.
14. Лобо В.Г. Промышленная психология. – Киев: Техника, 1974.
15. Машков В.Н. Психология управления. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997.
17. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998.
18. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс, 1979.
19. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления. – М.: Политиздат, 1987.
20. Организационное поведение /Под ред. Э.М.Короткова и А.Н.Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1998.

21. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. – М.: Экономика, 1984.
22. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: Изд-во МГУ, 1991.
23. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. – М.: Аспект Пресс, 2000.
24. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2000.
25. Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. – М.: Прогресс, 1988.
26. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
27. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. /Общ.ред. и вступ.ст. В.И.Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989.
28. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
29. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление фирмой – М.: АКАЛИС, 1996.
30. Управление – это наука и искусство / А.Файоль, Г.Эмерсон, Ф.Тейлор, Г.Форд. – М.: Республика, 1992.
31. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999.
32. Филиппов А.В. Психология управленческой деятельности. – М.: МИУ, 1986.
33. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации. – М.: ЗАО Бизнес-школа, «Интел-Синтез», 1997.
34. Lentz B. Schmusen ist OUT // Markt, №9, 1996. – P.8-9.
35. Locke E.A. The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. Changes in Working Life. - USA, NY: John Wiley and Sons, 1980.
36. Miles R.E., Snow Ch.C. Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail.- USA, NY: The Free Press, 1994.
37. Mohrman S.A., Cohen S.G., Mohrman A.M. Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work. - USA, California, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1995.
38. Wilson G. Self-Managed Teamworking. The Flexible Route to Competitive Advantage.- London: Pitman Publishing, 1995.

КАРЯКИН Александр Михайлович

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор Н.О.Козина

Лицензия ИД № 05285 от 4 июля 2001 г.

Подписано в печать

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Печать плоская. Усл. печ. л. 12,79 Уч. – изд.л. 13,7

Тираж 250 экз. Заказ

ГОУ ВПО «Ивановский государственный энергетический университет»

Отпечатано в РИО ГОУ ВПО ИГЭУ

153003 Иваново, Рабфаковская, 34