

О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Рекомендовано Министерством образования Российской Федерации в качестве учебника для студентов учреждений среднего профессионального образования, обучающихся по группе специальностей 0600 Экономика и управление

Москва ИД «ФОРУМ» -
ИНФРА-М 2009

УДК 159.9(075.32)
ББК 88я723 В67

Предисловие

Рецензенты:

доктор, псих, наук, профессор Московского государственного педагогического университета **Л. Б. Шнейдер**; кафедра теории и технологий управления факультета государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова

© ИД «ФОРУМ», 2008

Волкогорова О. Д., Зуб А. Т.

В67 Управленческая психология: учебник. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2009. — 352 с. — (Профессиональное образование).

13ВЫ 978-5-8199-0158-8 (ИД «ФОРУМ»)

13ВТЧ 978-5-16-002228-4 (ИНФРА-М)

Учебник подготовлен в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта среднего специального образования по специальности «Менеджмент» и представляет собой учебный курс по управленческой психологии. В нем рассматриваются основы психологических знаний применительно к управлению организациями, анализируются различные психологические теории и концепции повышения эффективности управленческой деятельности. Учебник содержит конкретные ситуации для анализа, позволяющие использовать приобретенные в процессе изучения курса знания для оценки реальных проблем, а также ряд психологических тестов, что обеспечивает более прочное усвоение теоретического материала.

Учебник предназначен для студентов средних специальных учебных заведений, а также для преподавателей.

УДК 159.9(075.32)
ББК 88я723

Эту книгу написали профессора факультета государственного управления МГУ им. М. В. Ломоносова А. Т. Зуб и О. Д. Волкогорова. И это не случайно: факультет готовит, возможно, лучших в стране специалистов по управлению персоналом и ведет научные исследования в широком спектре проблем, связанных с человеческими ресурсами организации. Среди его питомцев и вчерашние школьники, и люди с большим управленческим опытом, почувствовавшие необходимость радикально повысить свою управленческую квалификацию, а его выпускники уже сейчас претворяют знания, которым их научили, в корпоративную жизнь не только в государственном управлении, но и в крупнейших компаниях России и зарубежья.

Организационная психология очень важна для управленцев, потому что облегчает им нахождение путей решения как повседневных управленческих проблем, так и позволяет заглядывать в будущее: оценивая дела сегодняшние, предвидеть завтрашнее положение организации.

Большую, лучшую, наиболее активную часть своей жизни люди проводят в организациях. Что они там делают? Прежде всего, они там работают.

Зададимся вопросом: почему люди ходят на работу, выполняют там указания своих начальников, а может быть, даже сами ставят перед собой сложные и труднореализуемые цели, тратят усилия, бесценную энергию для их достижения, ревностно охраняют свои успехи?

Ответов будет множество. Наверное, большинство скажет, что люди работают, чтобы зарабатывать деньги.

Другие отметят, что людям может просто нравиться то, чем они занимаются на работе, и для них не так уж важна зарплата, но чрезвычайно важен успех в решении каких-то проблем, достижение целей.

Третьи заметят, что люди любят власть, им нравится отдавать команды и следить за их исполнением — именно это делает для них работу привлекательной.

И» 978-5-8199-0158-8 (ИД «ФОРУМ»)
15В1Ч 978-5-16-002228-4 (ИНФРА-М)

© о. Д. Волкогорова, 2008
© А. Т. Зуб, 2008

А четвертые обратят внимание на то, что у людей может быть очень развито чувство общественного долга: они воодушевляются тем, что служат обществу, своей общине, группе. Могут быть и еще все новые варианты ответов.

Мы видим, что на простой, на первый взгляд, вопрос могут быть разные ответы.

Поставим вопрос по-другому: можно ли найти во всем многообразии личных мотивов, индивидуальных предпочтений, даже, если угодно, амбиций, капризов, настроений, определяющих поведение людей в организации, общие черты, устойчивые и повторяющиеся процессы — одним словом, закономерности?

Если да — то мы имеем дело с наукой, ибо поиск закономерностей в многообразии — путь, которым следует любая наука. А в нашем случае мы имеем дело с организационной психологией как одной из самых важных для менеджера дисциплин, которая снабжает его столь необходимыми инструментами повседневного управления.

Что это за инструменты? Это технологии управления, которые позволяют менеджеру стать лидером. Лидер — это больше, чем просто руководитель, менеджер. Лидер — это тот, кто обладает видением будущего, тот, кто умеет обозначить самую главную цель и сделать ее привлекательной. Лидер спланирует, воодушевляет и вдохновляет людей. Люди верят лидеру и следуют за ним. Лидер — это не обязательно известный политический деятель или генеральный директор большой фирмы. Это может быть и бригадир, и староста группы, и сержант армии, и начальник отдела.

Главное для лидера — быть тонким психологом, чувствовать даже незначительные изменения в настроении людей, уметь поддерживать желательные и подавлять нежелательные тенденции.

Лидером рождаются — так говорят, когда хотят подчеркнуть значение некоторых врожденных черт личности, важных для лидерства. Считается, что темперамент и такие качества личности, как упорство и настойчивость в достижении целей, желание властвовать могут быть врожденными. Но более важно не столько обладать врожденными качествами лидера, а владеть знаниями, техниками, методами лидерского управления.

Для этого надо знать людей, понимать причины, механизмы их поведения в организации, научиться управлять их эмоциями, желаниями, даже страстями. Научиться всему этому помогает организационная психология. Это универсальная наука. Универсальная в том смысле, что она может дать очень

важные и дельные советы относительно любых организационных процессов, любых дел, которыми занимаются менеджеры на своем рабочем месте.

Чем менеджеры занимаются в организации? Ответ на этот вопрос дал почти столетие назад француз Анри Файоль. И это был настолько удачный и точный ответ, что Файоль был признан основателем науки менеджмента. Итак, перечислим основные функции менеджеров и посмотрим, что может дать организационная психология, чтобы улучшить их выполнение.

Во-первых, прогнозирование и планирование. Это процессы творчества, создания образа будущего. Если задача несложная, часто повторяющаяся, то с ней легко справляется не только сотрудник, владеющий методами планирования, но и компьютерная программа. А если задача необычная, нестандартная, большая по масштабам и к тому же имеющая много решений, но ни одного идеального? Придется собирать совещание, приглашать экспертов, руководителей разных отделов, ответственных за решение задачи.

Как сделать так, чтобы эта небольшая группа людей работала согласованно, не тратила время на личные амбиции, утверждение собственного авторитета, ниспровержение «противника»? Вот как раз на вопросы такого типа дает ответы организационная психология, разрабатывая методы коллективного или группового принятия решений.

Именно психологи изобрели широко применяющийся сейчас при планировании и принятии решений метод «мозгового штурма» и многие другие ставшие незаменимыми в планировании методы. А насколько важны, например, такие открытия организационной психологии, что группа принимает более рискованные решения, или же, что неправильная организация работы группы может полностью подавлять творческое мышление отдельных ее членов, и наоборот, хорошая организация способствует раскованности творческого воображения, поиску нестандартных подходов к решению проблемы.

Во-вторых, организация. Как выстроить лучшую структуру организации? Решая эту задачу, менеджеры обязательно обратятся к важным выводам организационной психологии. Например, учтут такие выявленные наукой закономерности, что если строить слишком «высокую», многоуровневую структуру, возникнут проблемы с продвижением информации снизу вверх и обратно. Значительная часть информации будет теряться, искажаться. Управление будет пробуксовывать. Или примут во внимание такой факт, что сфера контроля (оптимальное количество подчиненных у одного менеджера) очень четко зависит от ряда открытых наукой факторов, например, от степени стандартности, обыденности задач,

которые **выполняют** подчиненные или от быстроты реакции руководителя на меняющиеся обстоятельства.

В-третьих, мотивация. Вот здесь можно с уверенностью сказать, что вся эта сфера процессов внутри организации отдана на откуп психологии. Начиная с самых ранних работ, где психологи пытались составить списки потребностей, которые человек удовлетворяет в организации и до новейшего времени, когда психологи научились шаг за шагом исследовать процесс, который порождает удовлетворение от работы и высокий уровень мотивации, организационная психология поставляет менеджерам технологии, инструменты, методы управления мотивацией. Более подробно об этом вы прочитаете в учебнике.

В-четвертых, контроль. Наверное, лучший контроль такой, когда очень квалифицированный, очень честный, очень добросовестный контролер приставлен к каждому работнику. Но как вы понимаете, это нереально. Даже если вы сможете набрать нужное количество контролеров (их характеристики см. выше), ваш бюджет заработной платы расплывется по швам — хорошие контролеры не могут стоить дешево. И здесь на помощь приходит организационная психология. Одним из толчков к ее созданию послужило открытие, что группа (например, бригада) может отлично выполнять функции контролера по отношению к отдельным своим членам. А как это сделать, знает организационная психология (ответ ищите в учебнике).

Итак, просто не существует ни одной значимой сферы деятельности менеджера, где организационная психология не была бы для него советчицей и наставником, ибо организации сотканы из людей, а как ведут себя в организации люди и как изменить в нужную сторону их поведение — это знает организационная психология.

Неверно было бы думать, что организационная психология решила все проблемы поведения людей и теперь остается только выбирать соответствующие решению текущей проблемы методы. Наоборот. Именно сейчас мы наблюдаем взлет интереса к организационной психологии. Рассмотрим, почему это так.

Во-первых, очень быстрыми темпами разворачивается процесс глобализации. Бизнесу тесно в границах национальных экономик. Он разрушает эти границы. Отдельное предприятие теперь интересуют поставщики или потребители всего мира, а не ближайших областей, как было еще десятилетие назад. Значит, приходится контактировать, вести переговоры, сотрудничать в одном бизнесе, одном проекте людям разных национальностей, представителям разных культур.

Культуры поведения, общения, ведения переговоров, да и просто организация повседневной работы, могут сильно отличаться. Эти отличия даже могут создавать непреодолимые преграды для общения. Ведь сама процедура ведения переговоров (от приветствия до подписания контракта)

может иметь совершенно разные формы. И здесь организационная психология приходит на помощь. Психологи дадут советы, как себя вести, как преодолевать напряженность и стресс, неизбежные при таких межкультурных контактах, наконец, как выиграть в переговорах.

Во-вторых, меняется положение и значение рабочей силы в организации. Даже сам термин «рабочая сила» сегодня звучит несколько архаично. Собственно рабочих в экономике, например, США осталось меньше одной пятой от числа всех занятых в народном хозяйстве. В нашей стране — больше, но тенденция та же.

Такой новой, образованной, специализированной «рабочей силой» управлять значительно труднее: надо больше знать о разнообразных потребностях, различающихся стимулах к труду, мотивации, удовлетворении от работы. И здесь оказывается незаменимой организационная психология, которая знает ответы на вопросы как, какими методами стимулировать производительную работу современного персонала.

В-третьих, управленческих знаний, полученных в самом лучшем университете, хватит на два-три года. Дальше надо учиться, обновлять свои знания.

Это универсальная ситуация. Она касается как специалистов, которые все время должны спешить, чтобы не отстать от темпов технологического прогресса в отрасли, так и управленцев, чтобы они не отстали от новейших технологий управления, обещающих рост эффективности работы организации.

В хорошей организации, в которой люди с оптимизмом смотрят в будущее, учатся все, но учатся также и организация как целое. Она наращивает знания, преумножает навыки, совершенствует методы работы и за счет этого становится отраслевым лидером.

Но все эти знания добываются людьми и хранятся в их памяти. Как сделать так, чтобы они стали открытыми для организации, использовались ею для достижения своих целей? Как создать условия для наращивания знаний — самого главного конкурентного ресурса? И эти проблемы невозможно решить без управленческой психологии, без понимания, как раскрепостить творческое мышление людей, стимулировать их на производство и усвоение нового знания.

•v мы живем в мире, где все тесно взаимодействует В-четвертых мь^живики^^{государстве} Гру^^и Гру^^и
 Со ТеРегулируют рыночное поведение, опутаны ^еБ-паутиной, а

^^^ большом городе, может в течение несших часов организовать поставки, скажем, сырья, полуфаб-пика?ов например, из Бразилии, если предыдущий поставщик, на-Гример Голландия, по каким-то причинам ее не устраивает.

Действительно, такие возможности есть. Другое дело, используютсГли они в полной мере сегодня у нас, в России? Конечно, нет. И причины тоже надо искать не в области технологий (хотя они очень важны, никто не спорит), а в сфере человеческих отношений, психологии, поведения людей.

В заключение желаю успехов в изучении организационной психологии и в овладении искусством и наукой организационного управления.

Декан факультета государственного
 управления МГУ **А. В. Сурин**

Введение

Понятие «управление» вошло в нашу жизнь настолько прочно что мы иногда не задумываемся над его точным значением. Мы говорим, что президенты и монархи управляют странами, директор -организацией, автовладелец - своей машиной. Какой-то человек, с нашей точки зрения, «управляем», а другой - «неуправляем». Но в любом случае речь идет об определенной функции, с помощью которой система (биологическая, социальная, техническая и др.) поддерживает свое существование, обеспечивает успешность деятельности, добивается реализации поставленных целей. Когда речь идет об управлении людьми, объединенными в организацию, то ко многим другим аспектам управленческой деятельности присоединяется и аспект психологический. Невозможно управлять фирмой, фабрикой, отделом без учета психических особенностей людей, которые там работают, без понимания психологических механизмов взаимодействия членов той или иной организации, без представления о том, какую реакцию вызовут принятые решения. Именно поэтому в психологической науке сравнительно недавно появился новый интересный раздел — психология

управления, а в большинстве программ по подготовке менеджеров — соответствующая учебная дисциплина. Квалифицированный и грамотный менеджер должен владеть хотя бы основами управленческой психологии.

В российских условиях смысл данного требования многократно возрастает. -Это обусловлено, во-первых, растущими сложностью системных связей среды, в которой действуют органы государственного управления, частные фирмы и организации и взаимной зависимостью различных сфер общественной жизни - экономической, политической, идеологической. Во-вторых, спецификой проблем, текущих и перспективных (стратегических) задач современного российского общества, в частности таких, как развитие общественной активности и самоуправления, повышения эффективности управления социальными и экономическими процессами, реформирования различных сторон общественной жизни и ^{многи}РУ^И насущными проблемами развития российской ^штатвей» В-третьих, интересы развития бизнеса тоже связаны с Р^от^ни ем психологических факторов деятельности фирм и организации.

Очевидно что в условиях, когда многие менеджеры жалуются на то, что их фирма достигла .плато продуктивности,, исследования пси-хологии организации как долгосрочного фактора успеха приобретают особую значимость. Поданным 5*gate:|C Мала8етеп1 Бита1, эффективные технологии нематериального стимулирования позволяют в рамках того же фонда заработной платы увеличить производительность труда до 20 % и сократить до минимума не запланированную руководством текучесть персонала. Многочисленные исследования подтвердили тот факт, что попытки повышения эффективности организации без одновременных попыток соответствующего изменения психологического климата в организации оказываются, как правило, безуспешными. Ключом к успеху бывает именно учет требований управленческой психологии.

Все эти соображения легли в основу данной книги. В первой главе мы рассказываем о психологии, ее основных разделах, предмете изучения. Во второй рассматриваем с психологической точки зрения важнейший «рычаг» управления — мотивацию деятельности. Третья глава посвящена психологии групп, поскольку любая организация, которой надо управлять, представляет собой группу людей, отношения которых подчиняются определенным психологическим закономерностям. В четвертой главе анализируется проблема принятия решений в управлении, в ней рассматриваются типы и виды принимаемых решений, их источники, описывается процесс рационального принятия решений. Пятая глава знакомит читателей с психологическими аспектами лидерства в организациях: с качествами,

которыми должен обладать лидер, на что прежде всего надо обращать внимание в отношениях между лидером и коллективом, как строить эти отношения. В шестой главе речь идет о коммуникациях и общении. В седьмой исследуются отношения людей в процессе производственной деятельности, причины и способы разрешения конфликтов в коллективах. Восьмая глава - своеобразный итог работы - посвящена организационной культуре. Очевидно, что культуру организации можно рассматривать как системную характеристику, в которой отражается не только морально-психологический климат, сложившийся в коллективе, но и ее имидж в глазах потребителей,

акционеру, поставщику, партнерам, обществу в целом, стратегии, цели организации, отношения к персоналу, роль лидеров и многие другие черты организационного бытия. Любое изменение в жизни организации невозможно без соответствующего изменения культуры, и наоборот. Перемены в культуре отражаются на деятельности

организации. Именно поэтому данная глава завершает наш разговор об основных принципах и подходах к психологии управления.

Последний, заключительный раздел учебника содержит описание ряда конкретных ситуаций и тесты, которые могут использоваться как для групповых упражнений, так и для индивидуальных заданий по применению полученных в курсе управленческой психологии знаний. Все главы снабжены вопросами для самопроверки и заданиями для закрепления усвоенного материала. В учебнике имеется словарь основных психологических терминов, употребляемых в нем.

Глава 1

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ

1.1. Психология, ее предмет, принципы и методы

Человеческое сознание, различные его проявления привлекали пристальное внимание мыслителей, философов, исследователей еще с древности. Во многом это было связано с тем, что именно оно выделяет человека из природного мира, делает его непохожим на животных, определяет его поступки и поведение. Но на протяжении многих столетий попытки

познать психические процессы и состояния сводились к описанию различных состояний «души» человека или его психики. Со временем на исследовании психических явлений сосредоточилась особая наука — психология.

Термин «психология» образован от двух древнегреческих слов: *ψυχή* — душа и *λόγος* — учение. Первоначально (начиная с XVI столетия) психология была частью философии, и лишь в XIX в. она выделилась в самостоятельную науку со своими собственными предметом и методами исследования. **Психология — это наука об общих закономерностях эволюции и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности.** Психика является функцией мозга, заключающейся в отражении объективной действительности в идеальных образах, на основе которых регулируются поведение и деятельность человека.

Психикой обладает не только человек, но и животные (недаром существует специальный раздел психологии — зоопсихология). Однако у человека психика приобретает качественно **новую** форму. Человек имеет не только биологическую природу, но, что существенно, — определяется обществом, многочисленными социокультурными факторами, благодаря которым у него возникает внутренний «план» жизнедеятельности — сознание и он становится личностью. Психологическая наука изучает, каким образом внешнее воздействие переходит во внутреннее, психическое отражение и становится регулятором нашей деятельности. При этом психологов интересует своеобразие протекания психических процессов в зависимости от условий деятельности и от индивидуальных особенностей человека.

Предметом психологии являются **психические процессы, психические свойства, психические состояния и психические образования** личности.

Психические процессы можно разделить на следующие три группы:

- **познавательные** (ощущение, восприятие, представление, внимание, воображение, память, мышление);
- **волевые** (сознательный контроль человеком своего поведения);
- **эмоциональные** (пристрастное, непосредственное переживание ситуаций, проявляющееся в различных чувствах — страха, восторга, ненависти и других, а также в настроениях).

Такой подход к психическим процессам опирается на привычное деление психики на «ум, чувство и волю».

В современных исследованиях часто выделяют еще два класса психических процессов — **регулятивные** и **коммуникативные**. Это особенно важно для понимания психологии управления, так как именно данные группы процессов обеспечивают организацию (регуляцию) деятельности человека и взаимодействие (коммуникацию) между людьми в организации.

К **психическим свойствам** личности относятся: **темперамент, характер, способности и направленность** личности.

Психические состояния характеризуют психику человека, определяя своеобразие психических процессов — подъем или угнетение, бодрость или апатия, скука или страсть и др. Они тесно связаны с индивидуальными особенностями личности и той группы (например, бригады, класса, спортивной команды), в составе которой действует человек.

Под **психическими образованиями** личности понимают такие компоненты внутреннего мира человека, как знания, убеждения, привычки, умения, навыки.

Таким образом, психология изучает взаимодействие человека с другими людьми и окружающим миром, которое реализуется посредством качественно отличных от физиологических, но не отделимых от них психических процессов, актов, состояний и проявляется в различных психических свойствах и образованиях.

Как и любая другая наука, психология базируется на некоторых фундаментальных теоретических **принципах**. Главные из них следующие:

- принцип развития;
- принцип изучения психики человека во взаимосвязи биологических и социальных факторов;

- принцип неразрывной взаимосвязи психики и деятельности;
- принцип учета конкретной ситуации.

Любая наука характеризуется не только своим предметом изучения, но и специфическими **методами** исследования. Долгое время для психологии были характерны прежде всего описательные методы. Самый распространенный из них — **метод самонаблюдения**, т. е. при получении данных исследователь опирался на свои же наблюдения за психическими процессами, протекающими в его собственном сознании, и состояниями психики, а также на анализ своего личного опыта.

Самонаблюдение **является субъективным** методом исследования психических явлений, причем долгое время считалось, что субъективный метод — единственно возможный в психологии, когда речь идет об описании внутренней психической жизни человека. Например, один из известных профессоров психологии Московского университета начала XX в. А. И. Введенский писал об этом так: «Душевные явления сознаются или воспринимаются только тем лицом, которое их переживает. Чужой душевной жизни мы не можем воспринимать». При таком подходе вставал вопрос о том, как можно познать психическую жизнь **другого** человека? Сущность субъективного метода заключается в том, что психолог истолковывает психическую жизнь других взрослых людей, детей, душевнобольных и даже животных с точки зрения тех сведений, которые он сам получил при помощи самонаблюдения. Так, например, хозяин кошки или собаки часто «очеловечивает» своего питомца, воспринимает его поведение через призму своих соображений по поводу той или иной ситуации. Перечень психических **процессов**, которые могут быть таким путем описаны, естественно, ограничивается тем, что пришлось пережить самому психологу. Представления, чувства, мысли другого человека, ребенка или животного — это все те же представления, чувства и мысли ученого-психолога, которые он приписывает другим людям (или даже животным), исходя из собственного опыта.

Но несколько позже в психологии стал развиваться подход, ориентированный на ее союз с естествознанием, что было связано с достижениями в изучении органов чувств и физиологии нервной деятельности, т. е. материального субстрата психики. Было показано, что психические процессы, будучи продуктом взаимодействия индивида с внешней средой, сами являются причиной его поведения. Стало очевидно, что психическая деятельность всегда получает свое объективное выражение в тех или других действиях, поступках, словах, в изменении работы внутренних органов, которые могут быть описаны и зафиксированы. Естественнонаучные исследования мозга, различных патологий (отклонений от

нормы) в строении нервной системы и анализ того, как физиологические факторы влияют на психику, привели к утверждению **объективных** методов в психологии, которые в дальнейшем стали для этой науки определяющими. Сейчас самонаблюдение сохраняет значение важного, но вспомогательного источника информации о человеческой психике.

Современная психология использует различные объективные методы в исследовании психических процессов и явлений. Основные из них следующие:

- 1) наблюдение;
- 2) естественный и лабораторный эксперимент;
- 3) изучение продуктов деятельности человека;
- 4) метод тестов и анкетирования.

Исторически именно **наблюдение** было первым объективным методом, который начали применять психологи. С развитием науки наблюдение, как правило, становится все более сложным и опосредованным. Научное наблюдение отличается четко сформулированной исследователем целью (что и зачем наблюдать) и объективностью (т. е. возможностью контроля и повторения).

По сути, следующий метод, **эксперимент**, представляет собой усовершенствованное наблюдение. Причем, если естественный эксперимент связан с наблюдением за поведением и реакциями испытуемого в реальных условиях, то лабораторный эксперимент — это искусственное моделирование (воссоздание) деятельности человека в специально созданных условиях (в лаборатории).

Ценную информацию о психической жизни человека дает и **изучение продуктов его деятельности**. Например, в детской психологии часто используют анализ рисунков: по их сюжетам, выбору красок, расположению на листе, размеру изображенных фигурок и т. п. можно судить о психическом состоянии ребенка, его страхах* переживаниях. Другим примером может стать исследование почерка, которое тоже способно помочь определить психические свойства писавшего человека.

Тестирование — это стандартизированное испытание, предназначенное для установления индивидуальных различий. Школьная контрольная — тоже своего рода стандартизированный тест, испытание знаний, в результате которого можно определить, кто в классе лучше усвоил пройденный материал. Психологические тесты имеют другие цели, но принцип их использования тот же — сравнение ре-

зультатов, что достигается повторением одного и того же набора заданий для всех испытуемых.

Существует огромное число тестов для изучения: интеллекта (предназначенные для «измерения» и оценки уровня интеллектуального развития), способностей (направленные на выявление возможностей и навыков индивида), личности (составленные для оценки эмоционально-волевых черт личности, ее мотивации, интересов, склонности к общению и т. п.) и др.

Одной из специфических разновидностей тестирования является анкетный опрос. *Анкета* — это вопросник, содержание и способ ответа на вопросы которого заранее разрабатываются исследователем в соответствии с поставленной им целью. Анкетирование — сравнительно экономичный способ сбора информации, его, как правило, применяют для исследования больших групп людей (в массовых обследованиях), данные анкет легко поддаются статистической обработке.

Иногда в литературе *выделяют* и *практические* методы психологии, связанные с вмешательством исследователя в деятельность испытуемого с целью коррекции (исправления) его поведения, обучения, разрешения сложившихся конфликтов и т. д. К практическим методам относят психотерапию (в том числе психоанализ), психологическую консультацию, психотренинг и др.

Таким образом, перечисленные выше методы психологической науки условно можно разделить на две группы:

- преднамеренное, целенаправленное наблюдение (кратковременное или длительное) тех аспектов поведения человека, которые, по мнению исследователя, характеризуют психические процессы, состояния и свойства, служат основой для последующего анализа, объяснения;
- активное вмешательство исследователя в деятельность испытуемого (испытуемых) с целью создания таких условий, в которых выявляется психологический факт.

Например, естественный эксперимент относится к первой группе методов, а лабораторный — ко второй. Все практические методы также могут быть отнесены ко второй группе.

Для исследования какой-либо психологической проблемы используется соответствующая система приемов и правил исследования — *методика* конкретного исследования (выдвижение гипотезы, выбор экспериментального приема и соответствующего материала, выделение контрольных и экспериментальных групп испытуемых, определение содержания серий эксперимента, статистическая и теоретическая обработка экспериментального материала и т. п.).

1.2. Управленческая психология. Ее предмет и задачи

Современная психология — это система наук, как фундаментальных, так и прикладных. Многие из отраслей психологии имеют междисциплинарный характер, что обогащает арсенал исследователя новыми методами изучения психических явлений. В психологии сегодня выделяются такие отчасти пересекающиеся отрасли, как педагогическая, клиническая, политическая, военная, спортивная, возрастная, сравнительная психология, психология труда, патопсихология, психология религии, психология труда, психология рекламы и другие. Стремительно развиваются социальная психология и психология управления. Во многом преимущественное развитие этих отраслей психологии связано с тем, что они решают задачи, касающиеся роли «человеческого фактора» в развитии общества. В этом ряду отраслей в последнее время возрастает теоретическое и практическое значение психологии управления.

Психология управления — междисциплинарная прикладная отрасль психологии, основной задачей которой является изучение и решение проблем управленческой деятельности с помощью психологических знаний и теорий. Предмет психологии управления — это деятельность должностных лиц, возглавляющих коллективы, а психология управления — сложная система знаний, касающихся следующих сторон управленческой деятельности:

- психологических факторов, обеспечивающих успешную и эффективную деятельность менеджера;
- психологии мотивации людей в процессе их деятельности;
- особенностей группового поведения и межличностных отношений;
- психологических аспектов лидерства, особенностей принятия решений;
- психологии власти в организации;
- вопросов психологического климата в коллективе;
- психологической конфликтологии.

Психология управления изучает влияние организации и менеджеров на личность работника и взаимоотношения людей, объединенных задачами и ценностями совместной деятельности в организации. Поскольку каждая организация обладает своими нормами и правилами (например, в стиле одежды: принято ли ходить на работу в отутюженные костюмах и галстуках или работники могут прийти в джинсах; в манере общения; называют ли

11 Глава 1. Основные принципы и методы психологии

сотрудники друг друга по имени или по имени-отчеству; в принятых способах обращения к руководству: могут ли работники запросто зайти к руководителю организации, чтобы поделиться своими соображениями по поводу организации работы, или они должны сначала записываться на прием, излагать суть дела в письменной форме, ставить в известность непосредственного начальника о своем предполагаемом визите и т. д.), постольку отношения между людьми в различных организациях не похожи друг на друга. Спецификой психологических факторов совместной деятельности, способом ее психологической организации и занимается психология управления.

В какой-то мере сферы психологии управления и другой психологической дисциплины — психологии труда — пересекаются. Но если психология труда занимается, прежде всего, проблемами профессионального отбора — соответствует ли человек требованиям той или иной профессии, то управленческая психология рассматривает соответствие человека **конкретной организации** с теми ценностями, целями, задачами, стилем управления, которые в ней сложились.

Кроме того, управленческая психология обеспечивает психологическую подготовку менеджеров, руководителей. Можно говорить о двух параметрах эффективности работы руководителя, менеджера:

- непсихологический (речь может идти о прибыльности или убыточности предприятия, его конкурентных перспективах и т. п.);
- психологический (в данном случае учитывается степень удовлетворенности людей, работающих в организации, качество общения, мотивированность их поведения и др).

Очевидно, что оба эти параметра взаимосвязаны: эффективность организаций, т. е. способность решать стоящие перед ними задачи лучшим или оптимальным способом, возрастает, если в них создан соответствующий психологический климат. А знания, полученные менеджерами в результате изучения психологии управления, помогают компетентно управлять людьми, избегать ненужных конфликтов, понимать психологическую природу управленческих процессов, эффективно решать проблему подбора кадров в организацию, анализировать и улучшать психологический климат в коллективе, правильно оценивать собственную деятельность.

Таким образом, психология управления стремится не только облегчить труд менеджеров, но и сделать его более эффективным с помощью знаний о психологических особенностях человека, о различных проявлениях психики, ее функциональном, изменчивом характере.

Задачи психологии управления:

- психологический анализ деятельности специалистов-управленцев;

- изучение механизмов психической регуляции трудовой деятельности в нормальных и экстремальных условиях;
- исследование психических особенностей лидерства;
- разработка психологических рекомендаций по использованию психологических знаний в процессе управления, в разрешении конфликтов, изменении психологического климата в организациях;
- изучение процессов группового взаимодействия;
- исследование механизмов мотивации человека.

1.3. Личность, ее характеристики и способности

Понятие личности является одним из основных как для психологии в целом, так и для психологии управления. Термином **«личность»** обозначают **индивида в совокупности социально значимых качеств и черт, выраженных в неповторимых особенностях его сознания и деятельности**. Таким образом, хотя природную основу личности образуют биологические характеристики, ее сущностью являются не природные факторы (например, тот или иной тип высшей нервной деятельности), а социальные параметры — взгляды, способности, интересы, убеждения, ценности и т. п. Личность — индивид, включенный в общественные отношения. Это **социальное** качество человека, тогда как понятие «индивид» обозначает отдельного представителя биологического вида Homo Sapiens. Например, индивидом является новорожденный или психически тяжело больной человек.

Личностью не рождаются, ею становятся. Формирование личности — это сложный процесс, в котором, с одной стороны, происходит становление ее внутреннего мира в процессе общения с другими людьми, путем освоения сложившихся видов социальной деятельности, а с другой — в поведении личности выражается ее внутреннее «я» на каждом этапе развития. Психологи обычно считают «ядром» личности сферу ее мотивов (потребности, интересы, направленность) и внутренние регулятивные механизмы (самосознание, самооценка, самоуважение и др.)

С точки зрения психологии управления, важное значение имеют такие свойства личности, как темперамент, характер, способности и направленность личности. Именно от психических свойств во многом зависят способность или неспособность человека к тому или иному виду деятельности, его отношения в коллективе. Отсюда, в частности, вытекает такая рекомендация: при подборе персонала для работы менеджеру

12 Глава 1. Основные принципы и методы психологии

необходимо учитывать психические свойства кандидата, чтобы быть уверенным в его способности выполнить необходимую профессиональную роль в организации.

Легче всего определить **темперамент** человека. **Темперамент** — это **индивидуальные особенности личности, характеризующие скорость и ритм протекания ее психических процессов, степень устойчивости чувств**. Иногда опытному работнику отдела кадров достаточно для этого несколько минут поговорить с претендентом на рабочее место во время интервью. Современные исследователи признают необходимость учета устойчивых индивидуальных особенностей психики, которые сохраняются долгие годы (зачастую — всю жизнь). Наиболее распространена точка зрения, что темперамент зависит от врожденных физиологических особенностей организма человека — от типа его нервной системы. Именно этим и объясняется устойчивость темперамента, хотя нервная система может несколько изменяться с течением жизни в зависимости от условий существования, воспитания, пережитых болезней, поэтому встречаются факты изменения темперамента под влиянием определенных событий, смены образа жизни.

Древнегреческий ученый Гиппократ предложил первую классификацию типов темперамента, которой пользуются до сих пор как основой для понимания индивидуально-психологических особенностей личности. Он выделил четыре типа темперамента:

- сангвинический;
- холерический;
- флегматический;
- меланхолический.

Сангвиником называют человека живого, быстро реагирующего на изменения окружающей среды, относительно легко переживающего неудачи. Работник с темпераментом сангвиника обычно энергичен, обладает быстрой речью, долго не утомляется. Отрицатель* ным моментом для такого работника может стать неспособность к долгому сосредоточению, относительная невнимательность.

Холерик — человек порывистый, страстный, неуравновешенный, склонный к сильным эмоциональным переживаниям и резким сменам настроения. Работники с таким типом темперамента обычно высокопродуктивны, много и громко говорят, способны к самостоятельному преодолению трудностей. Их недостатками может стать излишняя поспешность и склонность к нервным срывам.

Флегматик медлителен, невозмутим, его настроение более или менее постоянно, он предпочитает не демонстрировать окружающим свои душевные состояния. Такой сотрудник будет уравновешен, вдумчив, пунктуален, но подчас излишне медлителем и инертен, ему будет трудно «переключаться» на новые виды деятельности. Флегматики способны к кропотливой и тщательной работе, которая может стать настоящим испытанием для холерика.

Меланхоликом считают легко ранимого человека, способного глубоко и искренне переживать даже незначительные неудачи, но внутри себя, практически не показывая этого внешне. Обычно меланхолики тихо говорят, часто смущаются. Работники с таким темпераментом не обладают способностями быть лидером, руководителем, подобная роль может стать для них причиной глубокой тревоги. Меланхолик лучше всего справится с работой, требующей стереотипных действий, критические замечания ему лучше делать наедине.

Прекрасной юмористической иллюстрацией поведения людей с разными типами темперамента может стать рисунок датского художника Х. Бидструпа (рис. 1). На нем изображена одна и та же ситуация: на шляпу сидящего на скамеечке человека случайно садится прохожий. Ситуация — одна и та же, а реакции людей индивидуализированы в зависимости от их темперамента. Посмотрите на рисунок и попытайтесь определить тип темперамента владельца шляпы в каждом случае.

Разумеется, любая схема условна: даже люди, обладающие одним и тем же типом темперамента, по-разному проявляют его черты, по-разному ведут себя в похожих ситуациях. В рамках выделенных четырех типов темперамента индивидуальное многообразие психических особенностей может быть бесконечным. Кроме того, в психологии используется еще такое понятие, как «маскировка темперамента». Речь здесь идет о том, что человек способен сознательно «блокировать» те или иные черты темперамента, замещая их приобретенными привычками и навыками поведения. Так, осознав свою ответственность за успех дела, руководитель-холерик вместо присущей ему вспыльчивости может проявить сдержанность и самообладание. Тем не менее, знание типичных характеристик темперамента того или иного сотрудника может облегчить общение с ним, способствовать эффективному управлению его профессиональной деятельностью, предотвратить неудачи и конфликтные ситуации.

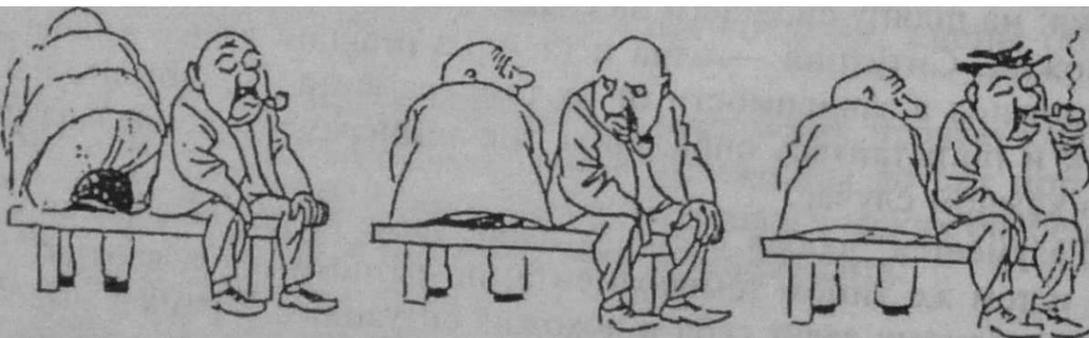


-----Личносп"» " характеристики и спос^ости



ДРУГИМ ВАЖНЫМ СВОЙСТВОМ Личнлг-г., ,,,,
термин происходит от П*ческоГ^^^

^



чень, чеканка, примета». Как психическое явление характер
индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей Ш



Рис. 1. Х. Бидstrup. Шляпа

ности, он определяет типичный для нее способ поведения в равных условиях и отношение к действительности. н"и*ич,их

Характер тесно связан с темпераментом, но не определяется им полностью: темперамент лишь накладывает отпечаток на внешнюю форму выражения характера, его проявления. Причем если темперамент определяется природными, биологическими факторами, то характер формируется под влиянием условий жизни и воспитания. Принято говорить о типе характера в зависимости от его определенности. Определенный характер имеет одну или несколько доминирующих черт. Например, у гоголевского Плюшкина явно доминировала жадность, и все остальные черты были подчинены именно ей. Неопределенный характер не имеет такой четко выраженной доминанты, в разных ситуациях на первый план выходят различные черты.

Характер описывают и с точки зрения его цельности. У человека с цельным характером нет явных противоречий между осознанием целей и поведением, для него типично единство мыслей и чувств. Классическим примером цельной натуры может стать пушкинская Татьяна из «Евгения Онегина». Людям же с противоречивым характером свойственен разлад между целями и поведением, наличие несовместимых друг с другом мотивов, мыслей, чувств, противоречивых желаний и стремлений. Например, гоголевский Хлестаков обладал таким противоречивым характером: он мечтал о блестящей карьере, но вел жизнь бездельника, искренне хотел быть уважаемым человеком, но не давал окружающим повода для уважения, грезил о богатстве, но с легкостью сорил деньгами, когда они у него появлялись. Очевидно, что для менеджера человек с противоречивым характером может стать источником конфликтов и беспокойства в коллективе, он трудно управляем.

В психологии все *черты характера* личности принято делить на

следующие группы:

настойчивость, решительность,

. Тральные (чупае* =

«, «

• Г — Г

—————

обидчивость, страстность).

Очевидно, что условием успешной работы сотрудника в коллективе являются моральные черты характера: доброжелательность, искренность, внимательность и др. Для руководителя важно иметь такие волевые черты характера, как решительность, самообладание, выдержка и др.

Помимо темперамента, личности присущи связанные с ним свойства *экстраверсии* и *интроверсии*. Речь идет о характеристике индивидуально-психологических различий человека, крайние выражения которой показывают преимущественную направленность личности либо на внешний мир, либо на явления и состояния ее внутреннего мира. *Экстравертов* (как правило, ими бывают сангвиники и холерики) отличает обращенность на окружающий мир, им свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность. Противоположный тип личности представляют *интроверты* (меланхолики и флегматики), для них характерны со-средоченность на собственном внутреннем мире, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу. Определение того, относится человек к интровертам или экстравертам, осуществляется с помощью специальных тестов (например, опросника Г. Айзенка).

Для оценки работника и руководителя не менее важным является представление о его способностях. *Способности — это индивидуально-психологические особенности, которые являются субъективными условиями для успешной деятельности.* Способности формируются в процессе взаимодействия человека с обществом, другими людьми, они не сводятся к знаниям и умениям, которыми он обладает, к ним относят также быстроту и прочность овладения новыми способами деятельности. Способности складываются из разнообразных компонентов, за счет этого возможна компенсация тех или иных слабостей, недостатка способностей в одной сфере с помощью других, развитых компонентов психики человека. Например, работник, не обладающий способностями к быстрому усвоению новых знаний, может компенсировать этот недостаток упорством в достижении целей. Учеными созданы многочисленные методики по развитию определенных способностей: например, по развитию музыкального слуха для тех, кто им обделен, речи и навыков публичных выступлений и др.

Для психологии управления представляет большой интерес проблема формирования способностей к конкретному виду деятельности. Большинство ученых считает, что способности можно развить через создание *личностной установки*. Установка — психологическая предрасположенность индивида к определенному поведению, которая побуждает его соответствующим образом ориентировать свою деятельность. Поэтому для совершенствования способностей в той или иной сфере необходимо создать у человека установку на

овладение предметом деятельности, в противном случае даже самые совершенные методики развития способностей могут оказаться бессильными.

Тесно связана с установкой и *направленность личности — психическое свойство, выражающее цели и мотивы ее поведения.* Мотивы деятельности побуждают личность совершать те или иные поступки, ради чего эта деятельность осуществляется. Обычно в мотивах конкретизируются потребности личности — *материальные* (в еде, одежде и т. п.) или *духовные* (в чтении книг, получении образования, общении с другими людьми и т. д.). Потребности регулируют деятельность, преобразуясь в форму желаний, влечений, интересов личности. Преобразование потребности — процесс неоднозначный, так как осознание потребностей обнаруживает известную самостоятельность по отношению к состоянию организма. *Предметное содержание* потребностей зависит от многих факторов. Известный физиолог И. П. Павлов приводил такой интересный пример: если щенка с рождения кормить только молочной пищей, а потом предложить ему мяса, то оно не вызовет у него пищевой реакции. Но попробовав мяса, щенок начинает реагировать на него как на пищу. Еще сложнее обстоит дело с человеческими потребностями. Предметное содержание даже материальных потребностей зависит не только от нужды организма, но и от общества, социальной группы, к которым принадлежит человек, его воспитания и других социальных параметров.

Потребности принимают в поведении личности вид мотивов. Мотивы не остаются неизменными, в процессе жизни они могут расширяться и обогащаться или, наоборот, сужаться. Осознанные мотивы становятся целями. Совокупность мотивов определяет направленность личности. Например, для одного студента мотивом учебы является оценка на экзамене и положенная ему в соответствии с этим стипендия, для другого — приобретение профессии, овладение знаниями. Успехи в обучении у них могут быть одинаковыми, но смысл их деятельности различен. Поэтому именно те мотивы, которые побуждают поступки, характеризуют личность. Подробнее сложный процесс мотивации мы рассмотрим в следующей главе.

1. Что изучает психология?
2. Расскажите о методах психологии.

3. Каковы предмет и задачи управленческой психологии?
4. Что обозначается термином «личность»? Являются ли понятия «личность» и «индивид» синонимами?
5. Какие типы темпераментов вы знаете? Охарактеризуйте их и приведите примеры.
6. Какое содержание вкладывается в психологии в понятие «характер»? Какие характеры бывают?

7. Расскажите о способностях, личностной установке и направленности личности.
8. Объясните, каких людей называют интровертами, а каких – экстрове-

2.1. Понятие мотивации

Известно, что главный смысл деятельности менеджера состоит в том, чтобы обеспечить эффективное исполнение работы в данной организации. Для достижения наиболее продуктивной деятельности работника руководителю необходимо овладеть современными моделями мотивации, которые позволяют определить истинные побуждения человека, заставляющие отдавать работе максимум усилий.

В основе мотивов действия, как уже указывалось в гл. 1, лежат **потребности**. Человек испытывает потребность, когда он ощущает на физиологическом или психологическом уровне недостаток в чем-то. Потребности можно классифицировать как первичные (материальные) и вторичные (духовные).

Первичные потребности — врожденные по своей природе, связаны с биологическими нуждами. Например, потребности в пище, воде, дыхании, сне, сексе.

Вторичные потребности имеют социальную природу. Например, потребность в успехе, уважении, привязанности, власти и т. д. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные приобретаются с опытом. Поскольку люди имеют различный жизненный опыт, их вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

Когда потребность осознается человеком, она вызывает у него

Глава 2

ПСИХОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ

И ПОТРЕБНОСТИ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ



состояние устремленности. **Побуждение** - это ^{вию,} имеющее определенную направленность. **От** ^{денческим направлением} потребности и сконцентрировано на дос

тижении цели ^{что осозна} **Цель** ^{в этом} ^{ется как средство удоале-} вы ощущаете потребность в ^{творения потребности.} **Я** ^{попытаюсь достичь цели, сложной работе,} это может побудить вас ^{попы}

найдя место, обеспечивающее ее. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторить *поведение*, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое связано с недостаточным удовлетворением потребности.

Мотивацию можно определить как *совокупность процессов, которые направляют и поддерживают поведение личности, побуждают ее к достижению целей, определяют активность*. Побуждения стимулируют человека или группу людей совершать некие действия. Например, это может быть стремление людей произвести хорошее впечатление на других или желание преуспеть в работе. В соответствии с такими побуждениями-мотивами люди пытаются выстроить свое поведение определенным образом.

Но *выбор конкретных поступков для удовлетворения побуждений* может быть различен: в системе мотивации приоритетными становятся те мотивы, которые связаны с направленностью личности. Например, служащие, заинтересованные в том, чтобы произвести хорошее впечатление на руководителя, могут предпринимать различные шаги: делать публично комплименты хорошей работе руководства, стараться работать с особым усердием, искать неформальные каналы (возможно, через общих знакомых) доведения до сведения руководителя выгодной информации о себе и др. Каждый из этих шагов может быть определен как путь для достижения поставленной цели, но их ценность для организации будет разной.

Для руководителя имеет значение и то, как долго и последовательно люди добиваются своей цели (поддерживают то или иное поведение). Этот вопрос чрезвычайно важен, ведь если остановиться в продвижении к намеченной цели, то это будет означать, что потребность, стимулировавшая исходное поведение, останется неудовлетворенной, а цель не будет достигнута. Очевидно, что люди, которые не бьются до конца, не могут быть названы высоко мотивированными.

Итак, необходимо соединить три компонента мотивации: побуждение, направление, поддержку поведения для достижения цели. Аналогия может помочь соединить эти компоненты и представить их как единое целое. Представьте, что вы на пути домой и в данный момент находитесь в машине на дороге. Побудительная часть мотивации — это та энергия, которая создается двигателем автомобиля. Направляющий компонент — рулевое колесо, которое помогает вам двигаться в нужном направлении. И наконец, поддерживающий аспект поведения — упорство, которое, несмотря на все «пробки», не

позволяет вам остановиться до тех пор, пока вы не приедете домой, достигнув тем самым своей цели.

Говоря о мотивации, следует отметить два важных момента. Во-первых, мотивация незрима, она может быть выявлена только на основе действий. Однако мотивация и исполнение работы не являются синонимами. Не всегда хорошее исполнение обязанностей означает, что люди очень заинтересованы в работе и их поступки сильно мотивированы. Иногда одаренность, способности могут компенсировать недостаток мотивации. Например, если ты математический гений, то запросто станешь отличником по математике в своем классе. Иногда бывает и наоборот: тот, у кого показатели успешности невысокие, прикладывает невероятные усилия к работе, его мотивация может быть очень высока, но из-за недостатка квалификации и опыта достичь желаемого ему не удастся. Поэтому менеджеру важно уметь отличать успехи в работе от степени мотивированности сотрудника, чтобы в один прекрасный день не столкнуться с печальной ситуацией ухода одаренного и нужного сотрудника, который прекрасно выполнял работу, но был в ней, оказывается, недостаточно заинтересован.

Необходимо учитывать и второй момент: *деятельность человека обычно имеет несколько мотивов*. Как правило, один из них является главным, определяющим, а другие — вспомогательными, подчиненными, выполняющими функции лишь дополнительной стимуляции. Большинство студентов сегодня работает, но основные мотивы такой «подработки» могут быть различными: кому-то не хватает денег, а для кого-то вопрос финансирования не стоит так остро благодаря помощи родственников, и они устраиваются работать в известные фирмы практически бесплатно для того, чтобы приобрести профессиональный опыт, сделать более «весомым» свое будущее резюме для устройства на работу после окончания учебы. Поступки одинаковые, но иерархия мотивов разная, поэтому и личностный смысл похожей деятельности будет разным. Мотивы могут усиливать или ослаблять друг друга. Иногда мотивы вступают в конфликт, противоречат друг другу. Например, человек мотивирован на достижение цели, успеха в выполнении порученного руководством задания, но не менее важно для него уважение коллег, хорошие отношения с ними. В некоторых ситуациях эти мотивы могут противоречить друг другу: если остальные сотрудники не мотивированы на усердную работу, они могут рассматривать старание своего коллеги как желание выделиться или представить других плохими работниками. В результате две мотивации сталкиваются, мотивация требует оценки альтернатив, выбора и принятия решения. Эти примеры показывают, что мотивация — это комплексное явление и важный компонент в структуре организационного поведения.

Многие американские исследователи связывали все проблемы и недостатки производства с недостаточной материальной мотивацией

1 Глава 2. Психология мотивации и потребности людей.

работников, считая, что повышение заработной платы — единственный ключ к заинтересованности работника. Однако это неверно. Так, к примеру, исследования, проведенные в США, показали, что большинство американцев будет продолжать работать, даже если они не нуждаются в деньгах. Поскольку технологический прогресс фактически привел к устранению тяжелых и грязных видов работы, нынешних рабочих мотивирует ожидание не только финансового вознаграждения, но и само исполнение работы, которая является интересной и творческой, карьерный рост, повышение социального статуса и др.

Важно отметить, что не все работники испытывают высокую потребность в достижениях и независимости. Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них значимы. Еще более важно то, что есть много путей и способов удовлетворения потребностей конкретного типа. Поэтому трудно предложить для мотивации сотрудника какой-то один наилучший способ. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, может быть совершенно неработающим для других.

Для управленческой психологии чрезвычайно важным является учет различных мотивов работников, которые вовсе не сводятся только к получению большей заработной платы. Это стало очевидно уже после проведения группой американских ученых во главе с Э. Мэйо в начале 30-х гг. известного Хоторнского эксперимента в компании *Northwestern Electric Inc* в Чикаго. Этот эксперимент проводился в четыре этапа в течение пяти лет (1927—1932 гг.) и имел целью выяснение влияния самых разных факторов на производительность труда отобранных для исследования работников компании. Выяснилось, что на эффективность труда работника влияют не только размер вознаграждения и условия труда. Обнаружив это, Э. Мэйо и его ближайший коллега У. Уорнер разработали широкую программу, потребовавшую детальных наблюдений и проведения около 20 тысяч интервью для выяснения отношения людей к труду, разделяемых ими принципов и убеждений, морального климата в коллективе и т. п. Выводы Мэйо о необходимости «осмысленной жизни для индивидуума в компании», развития «чувства групповой сопричастности» на основе общих групповых ценностей явились своеобразным толчком для дальнейших попыток изучения мотивированности поведения работников. Вслед за этим появились различные теории мотивации работников, некоторые из которых будут рассмотрены подробнее в этой главе.

2.2. Ранние теории мотивации

Наиболее плодотворными в разработке концепций мотивации оказались 50-е гг. XX столетия. В этот период появились три специфичные теории, которые, хотя и подвергаются сейчас критике, но содержат наиболее общепринятые объяснения организационной мотивации. Это теория «иерархии потребностей», «Х и У теория», «двухфакторная теория мотивации». В этом разделе мы ознакомимся с современными теориями, но следует иметь представление и о ранних теориях мотивации, по крайней мере по двум причинам: во-первых, они составляют основу, на которой базируются современные теории, а во-вторых, практикующие менеджеры всегда обращаются к их содержанию и терминологии для объяснения организационной мотивации.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Можно с уверенностью сказать, что самая известная теория стимуляции — это теория иерархии потребностей А. Маслоу. Он выдвинул гипотезу, что каждый индивидуум имеет набор потребностей, которые подразделяются на следующие пять уровней:

1. **Физиологические** — это потребности в пище, жилье, сексе, то есть такие, которые необходимы для поддержания функций организма.
2. Потребность **в безопасности**, включающая охрану и защиту от вредного физического и психического воздействия на человека.
3. **Социальные** потребности, связанные с положением человека в социуме, например, потребности иметь друзей, любить и быть любимым, быть причастным к жизни коллектива.
4. **Оценочные**, состоящие из факторов внутреннего отношения: самоуважения, независимости, способности к достижению целей и факторов внешнего отношения, проявляющихся в уважении и внимании со стороны других.
5. Потребность **в самореализации**, включающая раскрытие потенциальных возможностей и способностей, профессиональный рост, достижение максимального потенциала и самовыражения личности.

Низшие потребности (1-го и 2-го уровней) — «потребности нужды», они обеспечивают выживание человека, а высшие уровни (4 и 5) — «потребности роста», они обуславливают развитие личности. Когда потребность низшего уровня в основном удовлетворяется, то превалировать начинает другая, более высокая (рис. 2). Индивид продвигается вверх по уровням иерархии потребностей. Хотя ни один из уровней потребностей не может быть удовлетворен полностью, но, несмотря на это, даже частично удовлетворенная потребность перестает играть роль основного мотива.

1 Глава 2. Психология мотивации и потребности людей.



Рис. 2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Когда человек сыт, то чувство голода не является основным мотивом его поступков. И наоборот: когда он голоден, потребности карьерного роста или общественного признания отходят на второй план. Следовательно, если вы решили мотивировать кого-либо в соответствии с теорией Маслоу, вам следует выяснить, на какой ступени удовлетворения потребностей находится человек, и сфокусировать внимание на потребностях этой и высшей ступени. Например, для удовлетворения социальных потребностей работников менеджеру следует подумать о создании духа единой «команды» в организации; если речь идет об оценочных потребностях, — стоит подумать о поручении сотруднику более содержательной и ответственной работы, предоставлении ему больших прав, о публичной высокой оценке достигнутых им результатов; когда на повестке дня стоят потребности самореализации, — наверное, следует предоставить подчиненным возможность для обучения и развития, реализации их творческих способностей и т. д.

Теория Маслоу приобрела широкое признание, особенно среди практикующих менеджеров, что обуславливается интуитивной логикой теории и популярностью ее изложения. Маслоу не приводит ни одного эмпирического доказательства, и несколько исследований, целью которых было найти научную основу теории, не смогли справиться с задачей.

Х и У теории МакГрегора. Д. МакГрегор предложил свою концепцию, исходя из двух совершенно разных подходов к человеку: первый, радикально отрицательный, он положил в основу теории Х, второй, радикально положительный,

Таблица 2. 1. Двухфакторная теория

Гигиенические факторы	Мотиваторы
Политика компании и ее администрирование	Достижения
Технический надзор	Признание
Зарплата	Работа как таковая
Межличностные отношения с начальником	Ответственность
Условия работы	Продвижение

— в основу теории V. После того как были исследованы взаимоотношения менеджера и подчиненного, МакГрегор пришел к выводу, что в таких отношениях менеджер опирается на предвзятые установки и старается формировать поведение человека в соответствии с ними.

На основе теории Х используются следующие установки:

1. В человеке генетически заложено отвращение к труду, поэтому он будет использовать любую возможность избежать работы.
2. Если люди не любят работать, их надо принуждать, контролировать либо даже запугивать наказанием для достижения целей.
3. Работники будут избегать ответственности и искать формальных указаний в любом удобном случае.
4. Большинство людей ставит на первое место в работе безопасность и стабильность, проявляет небольшие амбиции.

Как противоположность «теории Х», «теория У» опирается на положительное отношение к человеческой природе. МакГрегор перечисляет четыре позитивных установки:

1. Люди относятся к работе как к естественной игре или отдыху.
2. Люди способны проявить самоорганизацию и самоконтроль, если они преданы цели.
3. Большинство сотрудников способно принимать и даже искать ответственность.
4. Склонность к прогрессивным нововведениям присуща широкому кругу людей, это необязательно лишь компетенция менеджеров.

В зависимости от того, какие установки — позитивные или негативные — преобладают у менеджера, он и будет соответственно вести себя с подчиненными. Например, если вы менеджер и видите глубоко задумавшегося подчиненного, какой вывод вы сделаете? Менеджер типа Х решит, что сотрудник витает мыслями в облаках и *не работает, а менеджер типа У предположит, что он размышляет о том, как эффективнее выполнить задание.

В чем заключается связь мотивации и концепции МакГрегора? Ответ наилучшим образом представлен в пирамиде Маслоу. Теория Х предполагает, что потребности низшего порядка доминируют,

2-7346

а теория У - что доминируют высшие потребности. Сам МакГрегор придерживался того мнения, что положения теории У более обоснованы, чем теории Х, поэтому он предложил следующие шаги для повышения мотивации работников: участие в принятии решений, операции, требующие ответственности и риска, хорошие отношения в коллективе. К сожалению, нет фактов, доказывающих, что при действиях менеджеров в соответствии с положениями теории V работники становятся более мотивированными. Из

2 Глава 2. Психология мотивации и потребности людей.

последующих разделов станет ясно, что положения теорий Х и У могут быть свойственны только определенной ситуации.

Двухфакторная теория мотивации Герцберга была предложена психологом Ф. Герцбергом в 1960-х гг. XX века. В общей сложности им было опрошено 28 000 служащих различных компаний. В исследовании он стремился получить ответ на вопрос: «Чего ожидают работники от выполнения своих служебных обязанностей?» Последним необходимо было указать, что их удовлетворяет в работе, а что — нет. Результаты показали, что респонденты испытывали чувство удовлетворенности главным образом в случае достижения успеха, признания и одобрения результатов работы, возложения на них высокой степени ответственности, возможности творческого и делового роста, а также выполнения работы как таковой.

На возникновение же чувства неудовлетворенности, как правило, оказывали влияние внешние факторы, а именно: политика фирмы, степень непосредственного контроля, межличностные отношения в коллективе, заработная плата, условия работы. Поэтому в рамках теории, построенной на основе данного исследования, факторы удовлетворенности, которые касаются содержания работы, были названы **мотивирующими**, а факторы неудовлетворенности — **гигиеническими**, поскольку они связаны с условиями выполнения этой работы (см. табл. 2.1).

Согласно Герцбергу, поведение человека в процессе труда определяется этими двумя группами факторов. Отрицательные гигиенические факторы обуславливают неудовлетворенность индивида процессом труда. Но положительные факторы всего лишь избавляют сотрудников от отрицательных эмоций; они никак не влияют на удовлетворенность трудом, не мотивируют более высокие результаты. Уровень удовлетворения трудом определяется второй группой факторов — мотивирующими, т. е. потребностями высших уровней (если вспомнить пирамиду Маслоу). Ф. Герцберг считал, что в отсутствие мотиваторов человек относится к своему труду нейтрально. При их появлении у него возникает побуждение к труду, который начинает приносить удовлетворение. Таким образом, гигиенические факторы и мотиваторы оказывают принципиально различное воздействие на мотивацию.

Первые «работают» только в отрицательной области. К примеру, повышенный уровень шума на рабочем месте вызывает у работников неудовлетворенность, но устранение мешающих звуков никак не сказывается на уровне удовлетворенности трудом, не мотивирует работников к более высокой производительности. Как полагает Герцберг, противоположностью чувству удовлетворенности не является чувство неудовлетворенности, как всегда считалось. Если устранить факторы, вызывающие неудовлетворенность, это еще не значит, что работа будет приносить удовлетворение человеку.

Как используются выводы теории Герцберга в практике менеджмента? Обеспечение должного уровня гигиенических факторов позволяет избавиться от чувства неудовлетворенности у работников. Но чтобы побудить их к труду, необходимо подключить мощные мотивирующие факторы, такие как признание, возможности для роста, интересные рабочие задания. Задача менеджмента —

устранение раздражителей (т. е. обеспечение достаточных для удовлетворения базовых потребностей гигиенических факторов) и применение мотиваторов, удовлетворяющих высшие потребности и стимулирующих сотрудников к достижениям. По мнению Герцберга, факторы удовлетворения работой кардинально отличаются от факторов неудовлетворения, поэтому менеджеры, стремящиеся исключить факторы, вызывающие неудовольствие, создают лишь разряженную обстановку в фирме, но не обязательно поднимают мотивацию персонала. Они смягчают принцип принудительной работы, но не побуждают людей к более продуктивной деятельности.

Теория Герцберга не избежала критики:

1. Подход, используемый Герцбергом, «ограничивает сам себя: когда на работе все идет хорошо, человек склонен приписывать все собственным заслугам, в обратном случае он перекладывает вину на внешние факторы.

2. Достоверность методологии теории спорна: результаты проведенного опроса могут интерпретироваться с противоположных позиций.

3. Теория объясняет скорее причины удовлетворения работой, чем факторы мотивации.

4. Не обязательно действует вся совокупность факторов: человека может частично что-то не удовлетворять, но он будет продолжать считать свою работу приемлемой. Теория не принимает во внимание разнообразие ситуаций.

5. Герцберг утверждает, что удовлетворенность работой и ее продуктивность взаимосвязаны, но используемая им методология имеет дело лишь с удовлетворенностью.

Несмотря на критику и спорные моменты, теория Герцберга приобрела множество поклонников среди практикующих менеджеров.

2.3. Современные теории мотивации

Рассмотренные выше теории хорошо известны, но при более подробном рассмотрении обнаруживают некоторую несостоятельность. Однако существует и ряд современных теорий, которые имеют одну общую особенность — большую обоснованность. Конечно, это не означает, что данные теории абсолютно верны. Они называются современными не потому, что были разработаны в недавнее время, а по той причине, что отражают современное состояние искусства организационной мотивации.

Теория ЕКС. К. Олдерфер из Йельского университета (США) переработал теорию Маслоу так, чтобы более приблизить ее к эмпирическому исследованию. Олдерфер выделяет три группы ключевых потребностей:

2Глава 2. Психология мотивации и потребности людей.

потребность существования (*existence*), потребность сопричастности (*relatedness*), потребность роста (*growth*), отсюда название — ЕКО.

Потребности существования — это нужда в материальных вещах. У Маслоу они совпадают с физиологическими потребностями и потребностью безопасности.

Вторая группа — **потребность причастности**, или желание наладить межличностный контакт. Эти статусные и социальные потребности требуют взаимодействия с окружающими для своего удовлетворения; они совпадают с внешними факторами оценочных и социальных потребностей в классификации Маслоу.

Наконец, Олдерфер особо выделяет **потребности роста** — врожденное стремление человека к совершенствованию. Они соответствуют внутренним факторам оценочных потребностей и потребности самореализации в иерархии Маслоу.

Чем еще теория Олдерфера отличается от теории иерархии потребностей Маслоу, кроме сведения пяти типов потребностей к трем? В отличие от последней, теория ЕКО доказывает, что, во-первых, несколько потребностей **одновременно** могут оказывать влияние на человека и, во-вторых, если процесс удовлетворения потребностей высшего порядка приостанавливается, то увеличивается желание удовлетворить потребности низшего порядка.

Теория Маслоу представляет собой строгую ступенчатую профессию, в то время как теория ЕКС не настаивает на существовании строгой иерархии, в которой удовлетворение потребностей одного уровня следует непременно за практически удовлетворенной уже потребностью другого уровня. Например, индивид может работать для достижения профессионального роста, в то время как его потребность причастности не удовлетворена, или все три категории могут оказывать влияние одновременно.

Теория ЕКО вводит понятие **чувства разочарования**. Маслоу настаивает на том, что индивид будет находиться на определенном уровне, пока потребности этого уровня не будут удовлетворены. Теория ЕКО утверждает, что если человек разочаровывается в потребностях высшего порядка, то у него возникнет большее желание удовлетворить потребности низшего порядка. Невозможность наладить контакты с коллегами приводит к желанию получать больше денег или улучшить условия на рабочем месте. Следовательно, чувство разочарования ведет к регрессу — к актуализации потребностей низшего порядка.

В целом теория ЕКС, как и теория Маслоу, доказывает, что удовлетворенные потребности низшего уровня приводят к желанию удовлетворить потребности высшего уровня; но вместе с тем многочисленные потребности одновременно могут выполнять мотивирующую функцию, а чувство разочарования в потребностях высшего звена приводит к регрессу. Теория ЕКО учитывает разнообразие индивидуальных черт людей. Такие различия, как образование, семейная обстановка, культурная среда, могут изменять уровень значимости мотивов; например, у японцев и испанцев потребности причастности обычно преобладают

над потребностями существования. Таким образом, теория ЕКС представляет более обоснованную версию иерархии потребностей.

Теория потребностей МакКлеланда. Перед вами пять мишеней, расположенных в порядке увеличения расстояния: чем дальше, тем труднее попасть. Мишень А — надежное дело, находится на расстоянии вытянутой руки, при попадании вы получаете 2 долл. Мишень В находится чуть дальше, но около 80 % людей могут попасть в нее; она дает 4 долл. Мишень С принесет 8 долл., половина попытавшихся попасть в нее промахнулись. Немногие поражают мишень Э, но цена — 16 долл. Наконец, мишень Е принесет 32 долл., но в нее практически невозможно попасть. Какую мишень **вы** выберете? Если вы остановились на мишени С, то вы непременно добьетесь успеха. Почему? Читайте дальше.

Теория потребностей была разработана американским психологом Д. МакКлеландом и его коллегами. Теория сосредоточивает внимание на трех типах потребностей:

- **потребность преуспеть** — желание выделиться, добиться успешности в общении, стремление к успеху;
- **потребность власти** — желание склонить других поступать так, а не иначе;
- **потребность в причастности** — желание иметь дружеские и близкие отношения с коллегами.

Некоторые люди имеют непреодолимое желание **преуспеть**. Они желают сделать что-то более эффективно, чем было сделано раньше. Это стремление к достижениям и есть потребность.

МакКлеланд пришел к выводу, что те, кто достигает успеха, отличаются от других попытками сделать лучше, чем сделано до них. Они ищут ситуации, где необходимо чувство ответственности при решении проблем, в которых возможно получить быстрый отклик на работу, так как тогда легче определить, добиваются они успеха или нет. Те, кто хочет успеха, — отнюдь не игроки: они не любят успеха, зависящего от случая. Они предпочитают сделать «вызов» работе и взять ответственность за ее исполнение на себя, а не полагаться на случайность и работу остальных. Характерно, что они стараются избегать того, что считают или очень легким, или слишком сложным заданием. Они хотят не только преодолевать трудности, но и быть уверенными, что успех вероятен и зависит только от их собственных действий. Это значит, что предпочтение отдается заданиям среднего уровня сложности.

Наиболее оптимальный вариант для ощущения чувства удовлетворения от своих усилий — это ситуация с одинаковыми (50-процентными) шансами успеха или провала.

Глава 2. Психология мотивации и потребности людей.

Потребность **власти** — это желание иметь влияние и контроль над другими. Те, кто имеет власть, любят быть «за главного», стремятся приобрести влияние над другими, предпочитают ситуации, в которых надо конкурировать и бороться за статус. Они озабочены вопросом престижа и повышения влиятельности, иногда даже сильнее, чем эффективным выполнением работы.

Третья потребность, выделенная МакКлеландом — это потребность **быть принятым** в коллектив. Она удостоилась наименьшего внимания исследователей. Такая потребность может быть связана с целью, определенной Д. Карнеги как желание нравиться и быть принятым остальными. Те люди, которые желают удовлетворить эту потребность, предпочитают совместную деятельность конкуренции, стремятся строить отношения на принципе всеобщего понимания.

Как выяснить принадлежность индивидуума к тому или иному типу, например, узнать, способны ли вы достигнуть цели? Существует система вопросов, которая определяет данную принадлежность, но чаще используются тесты. Результаты тестирования обрабатываются исследователем, который и выявляет факторы мотивации. Выяснение того, какого типа потребности превалируют в мотивации работника, помогает управлению организацией.

Исходя из вышеперечисленных характеристик, можно сказать, что члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы брать за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако при этом им трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и ощутимого результата. Они могут с энтузиазмом и долгое время заниматься решением задачи, но при этом им постоянно нужно получать хотя бы промежуточный результат. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем полученный в одиночку.

Потребность властвовать является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы. Лица с высокой мотивацией власти могут быть подразделены на две группы. Первую группу составляют те, кто стремится к власти ради самой власти. Их привлекает возможность командовать другими, а интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции. Ко второй группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность власти тем, что ставят задачи перед коллективом, определяют цели и участвуют в процессе их достижения. То есть потребность власти для этих людей — это не стремление к самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а желание выполнять ответственную руководящую работу, связанную с решением организационных задач.

Именно потребность власти такого типа МакКлеланд считает наиболее важной для успеха менеджера. Поэтому надо стремиться, чтобы работа руководителя, с

одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а с другой — способствовала ее развитию.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми — с коллегами и клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлеланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Наоборот, влияние этих потребностей на поведение человека очень зависит от их взаимодействия. Так, например, если человек находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность власти, то для успешного осуществления управленческой деятельности желательно, чтобы потребность в соучастии была бы у него относительно слабо выражена. Очевидно, что необходимо принимать во внимание взаимовлияние указанных потребностей при анализе мотивации человека и выработке методов управления.

Теория постановки целей. В конце 1960-х гг. американский психолог Э. Локи выдвинул предположение, что хорошее средство мотивации — это работа в соответствии с такой целью, которая определяет для работника то, сколько необходимо затратить сил и в какой последовательности выполнять задание. Четко определенные сложные цели приносят большую отдачу, чем аморфное «сделай, что сможешь». Например, водитель грузовика должен делать по 12 рейсов ежедневно, что обязывает его стремиться к определенной цели. Можно утверждать, что этот водитель перевыполнит работу в отличие от своего двойника, который четко определенного задания не имеет.

Еще один фактор важен в достижении цели — ответная реакция. Индивид будет работать лучше, если получит ответную реакцию на то, как он выполняет задание в соответствии с целью, поскольку так он увидит различия между тем, что уже сделано, и тем, что хотелось бы сделать. Это своеобразный ориентир поведения. Но не всякая обратная реакция действенна. Обычно самостоятельно выработанная система ответной реакции, когда человек способен к мониторингу собственного прогресса, служит более сильным стимулятором, чем обратная связь, выработанная внешней средой — руководством, коллегами.

Будет ли индивид работать лучше, если ему дать возможность соревноваться в постановке целей с другим? Данные, касающиеся

2 Глава 2. Психология мотивации и потребности людей.

превосходства состязательных целей над установленными начальством, различны. В разных ситуациях лучшему результату способствуют то состязательные, то установленные цели. Но главное преимущество первого типа целей над вторым заключается в готовности работника принять цель и работать в соответствии с ней. Как было сказано, сопротивление возрастает с усложнением задания. Но если предоставить работникам возможность постановки состязательных целей, то будут выполняться даже сложные задания, — ведь цель выработана самим работником, который хочет показать себя лучше других! Несмотря на то что состязательные цели могут и не доминировать над установленными, соревнование само по себе увеличивает возможность того, что работник примет за более сложное задание.

Наряду с ответной реакцией существуют еще три фактора, которые влияют на взаимосвязь цели и результата: это само выполнение задания, адекватная способность человека к действиям и национальная культура. Теория утверждает, что если человек предан цели, то он не будет стремиться уменьшить задание или отказаться от него. Это чаще всего характерно для тех случаев, когда о намерениях заявляется публично или когда человек сам формулирует для себя цель. Способность к действиям — это вера человека в возможность добиться результата. Чем более развита эта способность, тем больше вероятность преуспеть в достижении цели. В критических ситуациях люди с менее выраженной способностью к действиям либо прекращают работать, либо предлагают сдаваться всем вместе; в то время как способные к действиям напрягаются больше, чтобы подчинить себе неблагоприятные обстоятельства.

Наконец, теория постановки целей ограничена культурной определяющей. Она адаптирована к условиям США и Канады, так как ее компоненты имеют много общего с культурой северо-американских стран, которая допускает разумную свободу подчиненных. В других же странах, например, в России, Польше или Португалии данная теория теряет свою мотивирующую суть, так как обстановка складывается противоположная: сотрудники не формулируют сами цели для своей деятельности. Здесь ценится подчинение и точное выполнение приказов.

Общий вывод заключается в том, что намерения, связанные со сложными и необычными целями, носящими состязательный характер и четко описывающими желательную ситуацию, являются действенной мотивирующей силой. При благоприятных условиях они приведут к высокой продуктивности.

2.4. Теория ожидания

Большой популярностью сегодня пользуется теория ожидания, согласно которой уровень мотивации сотрудников зависит от их представлений относительно

своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению вознаграждения. По существу, теория утверждает, что людей мотивирует к работе ожидание того, что они смогут достигнуть желаемого результата. Теория ожидания характеризует людей как разумных существ, которые, прежде чем приступить к работе, думают о том, что им надо сделать, чтобы получить вознаграждение, способны ли они это сделать и сколь много значит для них это вознаграждение.

Основные элементы теории ожидания. Теория выделяет три момента в мотивации человека:

- ожидание — представление человека о том, что затраченные усилия приведут к ожидаемому результату;
- содействие — надежда человека на вознаграждение в зависимости от результатов;
- валентность — воспринимаемая величина вознаграждения для реципиента.

Иногда люди полагают, что чем больше усилий они затрачивают, тем большего они достигнут. В других же случаях они не ожидают, что их усилия будут иметь значительный эффект. Например, служащий, работающий на устаревшем оборудовании, вряд ли ожидает высоких результатов от своей работы. Совершенно естественно, что люди, работающие в таких условиях, не станут прилагать максимум усилий.

Даже если служащий усердно работает и добивается высоких результатов, мотивация может пошатнуться, когда результат работы соответственно не вознаграждается, т. е. производительность труда не воспринимается как инструмент для определения вознаграждения. Например, если рабочий чрезвычайно продуктивен, мотивация его деятельности при этом может быть довольно слабой, поскольку он уже достиг наивысшего уровня оплаты в организации.

В конце концов, даже если служащие верят, что усердная работа приведет к хорошему результату, и что они будут соответственно вознаграждены, их деятельность также может быть слабо мотивирована, если так называемое вознаграждение имеет для них низкую валентность (ценность). Другими словами, человек, который не ценит предлагаемое организацией вознаграждение, не будет стараться достичь его. К примеру, награда в размере 100 долл. не сможет стать стимулом к работе у мультимиллионера, тогда как она же может быть очень желанной для бедного студента. Только те вознаграждения, которые имеют высокую валентность для человека, смогут мотивировать его деятельность.

Теория ожидания утверждает, что мотивация зависит от всех трех компонентов. Это означает, что мотивация будет выше, когда все они (ожидание, содействие и валентность) высоки. Кроме того, подразумевается, что если один из этих трех компонентов равен нулю, общий уровень

2Глава 2. Психология мотивации и потребности людей.

мотивации будет также равен нулю. Например, если рабочий верит, что его усилия приведут к результату, который будет вознагражден, мотивация будет отсутствовать при валентности ожидаемого вознаграждения, равной нулю.

Мотивация не равноценна результатам работы. Теория ожидания признает, что мотивация является одним из нескольких важных параметров, определяющих результат. В частности, теория предполагает, что навыки и способности тоже вносят вклад в итог трудовой деятельности. Не секрет, что некоторые люди более приспособлены к работе, чем другие, благодаря присущим им индивидуальным чертам, умениям и талантам. К примеру, человек с хорошей координацией, высокий и сильный, имеет больше шансов стать профессиональным баскетболистом* чем низкий и слабый, даже если его стремление преуспеть в этом намного сильнее.

Эта теория ожидания также признает, что на результат работы влияет восприятие роли человеком. До тех пор, пока есть разногласия в определении служебных обязанностей, может страдать производительность. Например, помощник менеджера, полагающий, что его основные обязанности заключаются в обучении новых служащих, может обнаружить, что результат его деятельности понижает-

ся наблюдателем, который считает, что менеджер должен проводить больше времени за рутинной бумажной работой. В данном случае результативность страдает не из-за недостатка мотивации служащего, а ввиду разного понимания содержания работы.

Теория признает и роль возможностей в получении результата. Даже у самых лучших работников производительность может быть низкой, если их возможности объективно ограничены. К примеру, у продавца с высоким уровнем мотивации результативность может страдать из-за ограниченности возможностей (скажем, территория находится в состоянии финансового спада или доступные инвестиции незначительны),

Важно понимать, что теория ожидания определяет мотивацию как *один из нескольких* факторов, формирующих результат работы. Мотивация, сочетающаяся с навыками и способностями человека, восприятием его роли и объективными возможностями деятельности, влияет на производительность.

Теория ожидания представляет собой господствующий сегодня подход к вопросу изучения мотивации в организациях. Возможно, первичной причиной популярности теории ожидания является множество полезных предложений для начинающих менеджеров, которые она содержит. Далее мы приведем наиболее важные примеры различных организаций, в которых была применена теория ожидания.

Административное применение теории ожидания. Теория ожидания имеет несколько важных приложений к практике повышения мотивации служащих компании.

1. Выявление тех факторов, при которых усилия людей приведут к ожидаемому результату. Мотивация может усилиться посредством обучения персонала работать более эффективно, следовательно, повысится и уровень производства. Также возможно увеличить производительность, следуя предложениям служащих о путях изменения условий работы, Хороший управляющий не только разъясняет, что требуется от работников, но также помогает им достичь требуемого уровня производства.

2. Назначаемые вознаграждения положительно влияют на служащих. Другими словами, морковка (вознаграждение) должна быть вкусной для появления мотивации. В наше время с большим разнообразием рабочей силы было бы ошибкой предполагать, что все рабочие заботятся о получении одинакового вознаграждения. Некоторые мечтают о повышении оплаты, другие предпочитают дополнительные выходные дни, полноценную страховку, социальное и пенсионное обеспечение. Принимая это во внимание, многие компании предлагают план вознаграждения по «принципу кафетерия». Система, которая позволяет работнику самому выбрать схему своего

вознаграждения из списка взаимоисключающих возможностей. Так как сегодня дополнительные льготы составляют почти 40 % стоимости рабочей силы, все больше и больше компаний осознают необходимость гибкого управления ими. Например, *Pitney&B* имеет гибкий план вознаграждения с 1978 г., и почти 95 % из 8000 сотрудников компании считают, что их план исключительно выгоден для них. Сейчас компании придумывают массу способов, чтобы гарантировать сотрудникам наиболее приемлемый для них способ вознаграждения.

3. Несомненна связь величины вознаграждения и производительности. Другими словами, менеджеры должны точно определить: какое поведение приведет к каким конкретным вознаграждениям. Теория ожидания отмечает, что довольно эффективно выплачивать рабочим вознаграждения, непосредственно связанные с результатом их работы (сдельная система оплаты, комиссионные от продаж, премии). Действительно, большое количество исследований показало, что увеличение производительности может быть результатом аккуратного использования систем выгод, которые чаще называют схемами «платы за результат».

Следует предостеречь, что такие системы таят в себе и некоторую опасность. Например, в 1992 году служащие компании *Zeagz* получали зарплату пропорционально объему выполненных ремонтных работ. Подобная политика приводила к тому, что механики делали лишнюю работу. С тем чтобы устранить эти проблемы, компания *Zeagz* прекратила такую практику оплаты труда. Вывод из нашего примера достаточно прост: если вы платите своим сотрудникам в соответствии с выполненной ими работой, вам необходимо точно знать, какую именно работу вы оплачиваете и насколько она необходима.

Давайте рассмотрим план поощрений, недавно принятый в компании *IBM* для оплаты труда 30 000 менеджеров по продажам. Этот пример позволит нам продемонстрировать необходимость тщательного отбора наиболее желательных результатов работы для поощрения. Ранее зарплата менеджеров по продажам выплачивалась вне зависимости от качества их работы.

Однако в настоящее время оплата их труда полностью зависит от двух факторов, которые непосредственно влияют на успешную деятельность компании: прибыльность выполняемой ими работы и степень удовлетворенности клиентов. Таким образом, вместо того чтобы получать процент от суммы совершаемой сделки (как пра-

вило, именно такой схеме следует большинство компаний при оплате труда своих менеджеров по продажам), 60 % зарплаты менеджеров *IBM* складывается из процента от прибыли, получаемой компанией от той или иной сделки. В результате зарплата менеджеров прямо пропорциональна прибыли компании. Чтобы менеджеры по продажам не настаивали на заключении сделок лишь по высокоприбыльным товарам и услугам, в которых клиенты не нуждаются, остальные 40 % их заработной платы зависят от степени удовлетворенности клиента. Для определения этого показателя компания проводит опросы среди клиентов, позволяющие определить, насколько эффективной является помощь менеджеров по продажам и способствуют ли они достижению поставленных клиентами целей. Чем лучше отзывы о работе менеджеров, тем больше их зарплата. Введение этой системы оплаты в 1993 г. позволило компании *IBM* повысить прибыльность. Повышение прибыльности компании, безусловно, основывается и на других факторах, однако, по мнению экспертов, практика прямой зависимости заработной платы от результатов выполняемой работы сыграла ключевую роль в этом позитивном процессе.

Поощрения, конечно, не всегда должны иметь денежное выражение; слова благодарности за хорошо выполненную работу также могут быть очень эффективны. А иногда работники, особенно отличившиеся в своей профессиональной деятельности, получают акции компании в вознаграждение. К сожалению, премиальная система заработной платы не всегда приводит к ожидаемым результатам. Результаты недавно проведенного опроса показали, что 25 % работников не видят связи между качеством их работы и уровнем заработной платы. Очевидно, многим организациям стоит еще немало работать над повышением осознания своей пользы со стороны их сотрудников. Тем не менее эксперты полагают, что в будущем зарплата в соответствии с качеством работы будет основополагающим фактором поощрения труда высшего руководства компаний.

2.5. Разработка обязанностей: составление заданий для повышения уровня мотивации

Последний подход к проблеме мотивации, который мы рассмотрим, наиболее объемный, потому что он направлен на усовершенствование проделанной работы. Под словами «разработка обязанностей»

подразумевается, что уровень мотивации может повыситься за счет представления работы в более привлекательном виде. Речь идет не просто о планировании работы наиболее эффективным образом. Ведь обращение с людьми как с «винтиками» сложного производственного механизма часто приводит к тому, что они выполняют скучные монотонные действия. Неудивительно, что служащим быстро надоедает такая работа, и они чаще увольняются. К счастью, современные исследователи смогли выделить несколько методов разработки обязанностей, которые повышают заинтересованность работников в своем труде.

Расширение обязанностей и обогащение работы. Представьте себе, что вы выполняете какую-нибудь рутинную работу, например, закрепляете зажим на заднем левом колесе машины, когда она съезжает со сборочного конвейера. Естественно, такое скучное задание будет монотонным и неприятным. Один из современных подходов к вопросу пересмотра обязанностей советует сокращать подобные условия труда, предлагая сотрудникам выполнять большее количество заданий того же уровня. Такой подход известен как «**расширение обязанностей**». В случае увеличения количества обязанностей в нашем примере, рабочие могли бы быть ответственны за закрепление зажимов на всех четырех колесах. В результате этого персонал не получает больше ответственности, ему не требуется каких-то особых умений, он просто выполняет более многообразную работу на том же уровне.

Несколько лет назад корпорация *Amencon OgeeИц* расширила количество обязанностей до 400 в своем творческом отделе. Теперь вместо того чтобы работать только над рождественскими открытками, сотрудники получили возможность переходить из одной команды в другую и изготавливать праздничные ленты, смешные маски и подарочные сумки на День Святого Валентина. Служащие компании *Amencon CgeeИц* одобрили это нововведение, также как и сотрудники *КЛI MaBЫco*, *Coгтц* и *ЕШтап Коёак* — других компаний, которые недавно позволили рабочим такие горизонтальные передвижения.

Несмотря на то что большинство отчетов об эффективности расширения обязанностей кажутся просто забавными, проведенные исследования показали значимость и эффективность таких мер. Например, было проведено серьезное исследование результатов проведения данной политики в одной крупной обслуживающей финансовой компании. Прежняя система работы состояла в том, что разные сотрудники выполняли разную бумажную работу: подготовку, сортировку, кодирование и компостирование различных бланков.

В результате расширения обязанностей все эти функции были объединены в один вид работы, который выполнялся одними и теми же сотрудниками. Несмотря на некоторые трудности и затраты, связанные с переквалификацией работников, удалось достигнуть важных результатов. В частности, служащие выражали большой интерес и удовлетворение работой. К тому же появилось больше возможностей контролировать ошибки, так как один сотрудник контролировал весь процесс работы. Неудивительно, что клиенты остались довольны результатами.

К *сожалению*, в *последующих исследованиях* той же компании, проведенных два года спустя, ученые обнаружили, что не все достигнутые результаты сохранились. Понизился уровень удовлетворенности сотрудников, а процент ошибок повысился. Предположительно с появлением привыкания к новым обязанностям служащие начали проявлять меньше заинтересованности и перестали обращать внимание на детали. Следовательно, хотя расширение обязанностей может помочь улучшить производительность, последствия этой политики могут быть недолговечны.

Тем не менее периодическое изменение содержания привычных *ролей* — того, какие обязанности сотрудник выполняет в организации — стимулирует интерес к работе, повышает ответственность за порученное дело.

Подводя итоги, можно сформулировать несколько полезных рекомендаций менеджеру, вытекающих из рассмотренных выше теорий мотивации:

- мотивация требует учета особенностей личности работника;
- мотивация требует целей из разряда **5МАЯТ**, где эта аббревиатура расшифровывается следующим образом:
 1. **.5*** (*зресфс*) — конкретный;
 2. **М** (*теазигаЫе*) — измеримый;
 3. **А** (*а%геес1*) **Щ** согласованный;
 4. **Я** (*геаШНС*) — реалистичный;
 5. **Т** (*п'те Ыоунф*) — точный по времени исполнения;
- мотивация, однажды осознанная работником, не может сохранять свою значимость вечно;
- мотивируют профессиональное продвижение и успех;
- трудная проблема мотивирует, если работник способен с ней справиться;
- вы должны быть сами мотивированы, чтобы мотивировать других.

ИТОГИ И ВЫВОДЫ

Мотивация — совокупность процессов, которые направляют и поддерживают человеческое поведение, побуждают к достижению значимых целей, определяют активность личности. Поведение обусловлено комплексом мотивов, среди которых важно уметь выделить основной. Современный менеджмент учитывает, что материальная заинтересованность и повышение заработной платы не является единственным способом повысить мотивацию работников.

Существует несколько теорий мотивации, которые имеют базовый характер для управленческой психологии. К ним относятся: иерархия потребностей А. Маслоу, «теории Х и У» Д. Макгрегора и двухфакторная теория Ф. Герцберга. Эти теории были развиты и уточнены в современных концепциях мотивации поведения работников:

Теория ЕЯС выделяет три группы потребностей: существования, причастности и роста и доказывает, что, во-первых, несколько потребностей *одновременно* могут оказывать влияние на человека и, во-вторых, если процесс удовлетворения потребностей высшего порядка приостанавливается, то увеличивается желание удовлетворить потребности низшего порядка.

Теория потребностей МакКеланда сосредоточивает внимание на следующих типах потребностей: потребность преуспеть, потребность власти и потребность в причастности. Обычно у людей преобладает одна из этих потребностей, что отражается в их поведении. Потребности достижения, причастности и власти в концепции МакКеланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепции Маслоу. Наоборот, влияние этих потребностей на поведение человека очень зависит от их взаимодействия.

Теория постановки целей предполагает, что хорошее средство мотивации — это работа в соответствии с такой целью, которая определяет для работника, сколько необходимо затратить сил и в какой последовательности выполнять задание. Важными факторами, влияющими на достижение цели, являются: ответная реакция, сам процесс выполнения задания, адекватная способность человека к действиям и национальная культура.

В менеджменте сегодня особой популярностью пользуется *теория ожидания*, согласно которой уровень мотивации сотрудников зависит от их представлений относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению вознаграждения. Эта теория выделяет три момента в мотивации человека: ожидание, содействие, валентность. Теория ожидания утверждает, что мотивация является составляющей функцией всех трех компонентов. Она также признает, что на результат работы влияет восприятие роли человеком.

28 Глава 2. Психология мотивации и потребности людей*.

Для повышения уровня мотивации необходимо прибегать к разработке обязанностей и составлению заданий. Речь идет не просто о планировании работы наиболее эффективным образом, но и методах исключения монотонных действий для повышения заинтересованности работников в своем труде. К таким методам относится, прежде всего, расширение обязанностей и обогащение работы.

Менеджер-практик должен знать, что мотивация требует учета особенностей личности работника и постановки конкретных, измеримых, реалистичных, согласованных и определенных по времени целей; мотивация, однажды осознанная работником, не может сохранять свою значимость вечно; мотивируют профессиональное продвижение и успех; трудная проблема мотивирует, если работник способен с ней справиться; вы должны быть сами мотивированы, чтобы мотивировать других.

6. Какие типы потребностей выделяются в теории Д. МакКлеланда? Как вы думаете, какие потребности должны превалировать в личности руководителя компании?
7. Назовите требования, которым должны удовлетворять цели производственной деятельности согласно теории постановки целей.
8. Расскажите о теории ожидания. Какие практические рекомендации из нее следуют?
9. Менеджеру необходимо быть самому мотивированным. Для этого необходимо воспитать уверенность в себе. Этому помогает осознание того, что у вас хорошо получается и чего вы реально достигли. Воспитанию уверенности в себе поможет эта простая таблица, предложенная М. А. Эггертом. Заполните ее:

Моим наилучшим достижением является:

У меня хорошо получается:

Я помог другим тем, что:

Наилучшее
принял:

решение,

которое я когда-либо

Вопросы и задания для повторения

1. Что понимают под мотивацией поведения? Как соотносятся потребности и мотивы?
2. Расскажите о *пирамиде* потребностей А. Маслоу. Какие слабые стороны этой концепции вы можете отметить?
3. Какие из следующих убеждений, на ваш взгляд, характерны для руководителя «по теории Х», а какие – для руководителя «по теории V» Д. МакГрегора?
 - а) работники не любят работать;
 - б) сотрудники хотят внести максимальный вклад в работу организации;
 - в) они могут принимать решения самостоятельно;
 - г) они имеют минимум амбиций;
 - д) люди работают только за деньги;
 - е) они ленивы и им нельзя доверять;
 - ж) сотрудники нуждаются в тотальном контроле;
 - з) вознаграждать персонал надо не только деньгами;
 - и) необходимо часть ответственности делегировать сотрудникам.
4. Каковы основные положения двухфакторной теории Ф. Герцберга? За что другие исследователи критикуют эту теорию? 5* Чем теория ЕКО отличается от концепции А. Маслоу?

Если я хочу, то могу

Люди думают, что у меня хорошо получается:

То, что я недавно научился делать:

То, чем я горжусь:

Момент, вызывающий у меня наибольшую гордость:

Самое трудное дело, которое я сделал:

Глава 3 ПСИХОЛОГИЯ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ I

Любая организация состоит из групп людей. Поэтому организационное поведение может рассматриваться под углом зрения группового поведения, которое определяется так: совокупность действий и внешних проявлений активности группы как целого и взаимодействующих внутри нее индивидов и малых групп.

В управленческой психологии интерес к группам и их влиянию на жизнь индивида связан с упоминавшимся во второй главе Хо-уторнским экспериментом Э. Мэйо. Исследование Мэйо было сугубо прикладным, — его заказало руководство «*Yue&egn Elce(nc)*» для того, чтобы найти способы повысить производительность труда. Во время эксперимента в рабочий процесс вносились то одни, то другие изменения. Они по-разному влияли на производительность труда, но когда по условиям этого многолетнего эксперимента *все* нововведения были отменены, производительность труда все равно осталась выше изначальной. Этот парадоксальный факт невозможно было объяснить чисто технологическими причинами. Мэйо предположил, что имеет дело с новым фактором, влияющим на производственную деятельность. В конечном итоге стало ясно, что речь идет о потребности ощущать себя причастным к какой-либо группе: сам факт проведения эксперимента, внимание к условиям труда работников привели к их большей «включенности» в процесс, осознанию роли в жизни коллектива и, в конечном счете, к росту производительности труда. Кроме того, в ходе эксперимента выявилось существование наряду с формальной еще и неформальной структуры в рабочих бригадах, особых отношений между работниками, не определенных напрямую их местом в производственном процессе. Все это привело к всплеску интереса в изучении группового поведения в организациях. Различные концепции «человеческих

отношений» стали сегодня обязательной составной частью программ западных бизнес-школ.

3.1. Определение и классификация организаций и групп

Организация — это группа, состоящая из двух или более человек, взаимодействующих и зависящих друг от друга, объединившихся для достижения общих целей. Таким образом, группа — это более широкое понятие, чем организация: каждая организация может быть рассмотрена как группа, но не каждая группа представляет собой организацию: группа людей, стоящих на остановке в ожидании автобуса, организацией, конечно, являться не будет. Две черты отличают организации от других видов социальных групп: во-первых, организации — это социальные группы, ориентированные на достижение взаимосвязанных и специфических целей, во-вторых, организациями являются такие группы, для которых характерны внутренняя структура, порядок, определенные правила поведения. Различают формальные и неформальные организации.

Формальная организация представляет собой группу людей, определенным образом структурированную и обладающую специальными документами (например, уставом, свидетельством о регистрации), в которых указаны ее цели и прописан юридический статус. Такая организация «оформлена» в соответствии с действующим законодательством. В формальной организации поведение каждого ее члена определяется его должностными обязанностями и направлено на достижение общих целей.

Неформальная организация — это группа, которая, в отличие от формальной организации, не имеет ни определенной структуры, ни документа, удостоверяющего ее существование. Большая часть таких групп обычно формируется в служебной среде, они появляются для удовлетворения каких-либо социальных потребностей, например, для общения или демонстрации личных профессиональных достижений. Так, трое служащих из различных отделов, которые всегда вместе обедают и при этом беседуют на различные интересующие их темы, — пример неформальной группы.

Можно предложить следующую классификацию групп:

- управляемые группы;
- целевые группы;
- группы по интересам;
- дружеские группы.

Управляемые и целевые группы относятся к формальным организациям, а вот группы по интересам и дружеские коллективы — это скорее примеры неформальных организаций.

Управляемая группа состоит из менеджера и тех подчиненных*, которые отчитываются за проделанную работу непосредственно перед ним. Так, например, директор *школы* и 12 учителей, которые там преподают, — это управляемая группа. К этому же типу относится группа старшего ревизора на железной дороге и его помощника.

Целевая группа также организационно оформлена, она представляет собой объединение людей, которые совместно трудятся для достижения какой-либо общей рабочей цели. Однако целевая группа объединяет не только ближайшее иерархическое окружение, она может затрагивать и другие взаимоотношения. Так, например, специалист аналитического отдела корпорации при возникновении проблемы обращается не только к коллегам или руководителю отдела, но и к знакомому юристу, работающему в корпорации, опытному снабженцу, секретарю начальника департамента и другим лицам, которые, как он считает, могут оказать помощь. В свою очередь, он и сам готов оказать помощь и содействие этим людям. Объединение всех этих людей и будет составлять **целевую** группу. Все управляемые группы — это одновременно и целевые группы; их члены трудятся для достижения конкретных целей. На рис. 3 управляемые группы показаны кругом 1, а целевые — кругом 2.

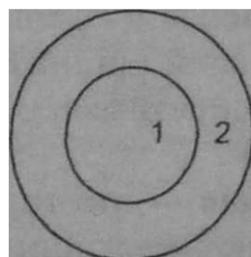


Рис. 3. Управляемые и целевые группы

Группа по интересам создается в том случае, если у двух или более человек рабочие интересы совпадают. Так, например, служащие, которые хотят изменить свой график отпусков, — это группа по интересам. Такую группу будут составлять и люди, желающие поддержать уволенного сослуживца. Рабочие, выступающие за улучшение условий труда, — это также объединение, у которого есть общий интерес.

Дружеские группы формируются на основе сходства характеров, образа мыслей, внепроизводственных интересов и т. д. Эти объединения зачастую выходят за **пределы** организации, они могут складываться на основе одинаковых этических принципов, могут объединять рабочих одного возраста или, например, фанатов футбольного клуба. Такие группы могут формироваться и из тех, чьи политические

взгляды совпадают. Как правило, и группы по интересам, и дружеские группы являются неформальными.

Неформальные группы возникают для удовлетворения социальных потребностей работников. Люди тянутся к общению, вот почему служащие часто вместе играют в футбол или едут домой с работы, вместе обедают и во время перерывов совместно пьют чай. Важно помнить, что такие группы хотя и не являются формальными, но оказывают большое влияние на поведение работников в организации.

Трудно выделить единственную причину, которая объясняла бы, зачем люди объединяются в такие неформальные группы. Очевидно, что разные группы приносят разную удовлетворенность своим членам, вот почему один человек зачастую может входить в несколько разных неформальных объединений. Типичные причины вхождения людей в группы показаны в табл. 3.1.

Таблица 3.7. Причины вхождения людей в группы

Зачем люди объединяются в группы?
Безопасность
Становясь членом группы, каждый человек уменьшает вероятность «остаться одному», он чувствует себя сильнее, меньше сомневается в себе. Когда люди объединяются в группы, они более успешно противостоят возникшим проблемам
Престиж
Человека, который является членом какой-либо группы, уважают и признают
Самоуважение
Группа дает каждому своему члену чувство самоуважения. То есть человека почитают не только окружающие, но и сам он гордится своей принадлежностью к данной группе
Обеспечение потребностей
Любая группа создается для того, чтобы удовлетворять те или иные социальные нужды. Людям свойственно общаться между собой, вот почему большинство групп удовлетворяет естественную человеческую потребность во взаимодействии!
Сила

*Щ----- Δ ,-----;-----! ■--!
Иногда бывает необходимо сконцентрировать усилия нескольких человек для достижения той или иной цели. Может возникнуть потребность в объединении навыков, таланта, силы для успешного выполнения рабочего задания. В этом! случае управление должно ориентироваться на создание формальных групп

3.2. Стадии развития рабочих групп и организаций

Исследования в области социологии и психологии управления, проведенные еще в 1960-е годы, выявили, что в своем развитии организации и рабочие группы проходят ряд этапов:

- зарождение;
- бурное развитие;
- нормальное функционирование;
- высшая точка развития;
- переоформление организации (или завершение ее существования).

Первая стадия, *зарождение*, характеризуется неопределенностью структуры, отсутствием лидера и целей существования группы. Члены организации пытаются выбрать приемлемый способ поведения, приспособиться к группе, найти лидера. Эта стадия завершается в тот момент, когда люди начинают осознавать себя частью группы.

Стадию *бурного развития* иногда называют периодом внутри-группового конфликта. В этот период все *члены* группы осознают, что данная группа (организация) уже существует, однако люди еще сопротивляются тому, что группа в какой-то степени лишает их индивидуальности, навязывает свои условия. На этом этапе разгорается борьба за лидерство в коллективе, еще отсутствует единство, для внутригрупповых отношений характерна напряженность. Стадия бурного развития завершается лишь тогда, когда у организации появляется четкая организационная структура с проработанной системой подчинения.

На третьей стадии отношения между людьми продолжают развиваться, и группа проявляет способность к «сцеплению». Организация уже определена, выдвинулся лидер, люди, работающие в ней, объединены общими целями и правилами, нормами поведения. Это период *нормального функционирования* группы, когда *члены* группы точно представляют, что именно от них требуется.

Четвертую стадию называют *высшей точкой* развития организации. На этом этапе структура организации уже окончательно определена и принята всеми ее членами. Члены группы уже уладили свои отношения и сформировали ожидания от работы в группе, узнали, какие у них роли, что является сильными и слабыми сторонами в деятельности их коллег. Отныне деловая энергия группы тратится не на знакомство с особенностями работы, а на эффективное выполнение конкретных задач.

Для длительно существующих рабочих групп этот этап является последним в их развитии. Однако временные объединения, команды и другие подобные группы, цель которых — выполнение какой-либо единственной задачи, переживают еще и стадию *разрушения или переоформления*. На этом этапе группа готовится к самороспуску, достижение поставленной цели уже не является главным делом организации, все внимание группы направлено лишь на сворачивание собственной деятельности. Служащие по-разному воспринимают этот этап развития организации: одни из них наслаждаются ощущением чувства выполненного долга, другие могут впасть в депрессию из-за осознания возможности потерять все то, чего они добились на этом рабочем месте (в том числе чувства дружбы и товарищества).

Многие исследователи полагают, что наиболее эффективно группа функционирует во время первых четырех стадий развития (причем эффективность работы возрастает по мере движения от первой к четвертой стадии). Группы в своем развитии могут пропускать некоторые этапы, а может случиться и так, что две стадии будут проходить одновременно (например, бурное развитие и высшая точка существования организации). Иногда группы возвращаются к уже пройденным этапам.

3.3. Факторы, определяющие поведение рабочих групп

Почему усилия одной группы бывают успешнее, чем другой? Ответ на этот вопрос непрост и предполагает учет многих факторов, — таких, как способности отдельных членов группы, ее размер, уровень конфликтности и влияние на членов группы путем формирования общих норм поведения.

Любая рабочая группа находится под воздействием *внешних* условий. Она также имеет *внутренние ресурсы*, которые связаны с качествами и способностями членов группы, их ролями. Эти факторы определяют модели взаимодействия и другие процессы внутри группы. Наконец, данные процессы формируются *типом задач*, которые выполняет группа, и уровнем ее обеспечения необходимыми ресурсами.

3.3.1. Внешние условия, влияющие на группу

Чтобы понять поведение рабочей группы, необходимо рассмотреть ее как подсистему, внедренную в большую систему. Тогда, если мы осознаем, что группы — подсистемы более крупных организационных систем, мы

34 Глава 3. Психология группового поведения в организации

сможем отделить поведение группы от поведения организации в целом и объяснить его. Однако внешняя среда группы — это не всегда другие группы и подразделения этой же организации, соседствующие с ней в горизонтальной и вертикальной плоскостях. На группу могут также влиять непосредственно и факторы внешней организационной среды. Рис. 4 поясняет сказанное.

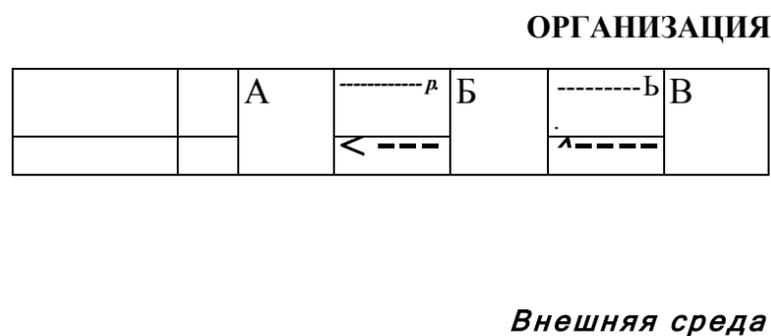


Рис. 4. Воздействие факторов внешней среды на группу

Предположим, организация состоит из трех отделов или групп — снабжения (А), производства (Б) и сбыта (В). В этом случае факторами внешней среды для групп А и В будут как факторы внешнего организационного окружения (технологические, демографические, рыночные, правовые, факторы конкуренции и т. п.), так и факторы, обусловленные требованиями производства (взаимодействия с группой Б) и определяемые внутренними организационными процессами. Аналогично и для групп А и В ряд факторов среды будут относиться к внешним по отношению к организации воздействию, а ряд — к внутренним организационным процессам (определяемым воздействием группы Б).

Основные факторы внешней среды рабочей группы могут быть определены следующим образом:

- стратегия организации;
- структура власти в организации;
- формальные регуляторы;
- ресурсы организации;
- процесс отбора человеческих ресурсов;
- система поощрений и оценки результатов труда;
- культура организации;
- организация рабочего места.

Рассмотрим, каким образом эти факторы воздействуют на группу.

Организационная стратегия

Общая стратегия организации, обычно формулируемая руководством организации, определяет цели организации и методы их достижения. Это может быть, например, стратегия, направленная на снижение цен, улучшение качества, снижение расходов или сокращение общего количества операций. Стратегия, которой придерживается организация в конкретное время, будет влиять на перераспределение организационных ресурсов (финансовых средств, сырья, людей и т. д.), что, в свою очередь, окажет воздействие на групповое поведение. Это определяется тем, что руководство организации стремится распределить ограниченные ресурсы таким образом, чтобы достигнуть желаемой стратегической цели. Например, в организации, которая сокращается из-за распродажи части активов, скорее всего, будут рабочие группы с уменьшающейся ресурсной базой, повышенным беспокойством и более высоким потенциалом для внутригрупповых конфликтов.

Структура власти в организации

В организации существует структура, которая показывает, кто перед кем подотчетен, кто принимает решения и какие решения уполномочен принимать отдельный человек или группа. Эта структура обычно определяет место данной группы на иерархической лестнице организации, формирует лидера и отношения между группами. Таким образом, в то время как группой может руководить неформальный лидер, формальный лидер, назначенный менеджером, обладает властью, которой никто больше в группе не имеет.

Формальные регуляторы

Организация создает правила, нормативы, описания работы, требования к персоналу и другие формы, регламентирующие индивидуальное и групповое поведение, чтобы привести поведение сотрудников к единому стандарту. Знакомый всем пример такой стандартизации представляет корпорация быстрого питания *McDonald's*, Независимо от того, в каком городе работают рестораны этой компании — в Нью-Йорке, Москве или Берлине, — процедуры принятия заказов, приготовления гамбургеров, сервировки, оплаты и т. д. будут одинаковы. В условиях стандартизации рабочих процедур у группы сильно ограничена или вовсе сведена к нулю возможность устанавливать свои собственные стандарты поведения. Чем больше формальных регуляторов устанавливает организация для работни-

35 Глава 3. Психология группового поведения в организации

ков, тем более предсказуемым и неизменным будет поведение рабочей группы.

Ресурсы организации

Некоторые организации являются крупными и прибыльными, с обширными ресурсами. Их работники обеспечены высококачественным оборудованием для выполнения своих задач. В то же время другие организации не настолько удачливы. Когда у организации в целом ограничены ресурсы, то и у рабочих групп они тоже ограничены. И в самом деле, организация не может «прыгнуть выше головы». Наличие или отсутствие таких ресурсов, как деньги, время, сырье и оборудование, которые предоставляет организация, во многом определяет поведение группы, способствует развитию внутригрупповой и межгрупповой конкуренции за ресурсы.

Процесс отбора человеческих ресурсов

Члены любой рабочей группы — прежде всего члены организации, к которой принадлежит данная группа. Поэтому при приеме на работу к людям в данной конкретной организации предъявляют определенный, часто специфический для нее набор требований. Будущие члены группы при приеме на работу рассматриваются, прежде всего, как будущие члены организации. Таким образом, критерии, по которым организация набирает работников, определяет тип людей в будущих рабочих группах.

Система поощрений и оценки результатов труда

Другие воздействия организации, которые влияют на всех работников, определяются системой поощрений и оценки результатов труда. Эта система должна ориентироваться на мотивацию работников к высокой личной и групповой результативности труда, стимулировать достижение общеорганизационных целей. Условие эффективности ее функционирования для группы — совпадение или взаимосвязь общеорганизационных и групповых целей, осознание работниками такой взаимосвязи. Так как рабочая группа — часть организационной системы, то на поведение ее членов будет влиять и то, как организация оценивает исполнение задания и какое поведение приветствуется.

Культура организации

В каждой организации существует своя культура, которая определяет стандарты приемлемого и неприемлемого поведения ее работников. После нескольких месяцев работы большинство работников проникается духом

организации, т. е. усваивает нормы и требования корпоративной культуры и считает их естественными, разумными, приемлемыми для себя лично (или увольняется). Работники узнают, как необходимо одеваться на работу, насколько часто нарушаются правила без последующих санкций, какое неверное поведение будет причиной проблем, а на что смотрят сквозь пальцы, они узнают, важна ли честность, уместна ли бескорыстная поддержка коллег по работе и прочие подобные вещи. Члены рабочих групп должны принимать стандарты, установленные организацией, если они хотят, чтобы о них были хорошего мнения.

Организация рабочего места

Наконец, необходимо иметь в виду, что условия работы и организация рабочего места сильно влияют на производительность группы. Сюда относятся физические условия работы (например, освещенность, температура в помещении, уровень шума) и организационные (снабжение материалами и информацией, пространственная ориентация рабочих мест, своевременный ремонт техники, организация технического обслуживания специалистов). Плохая организация рабочего места не только снижает производительность труда, но и порождает нервозность, конфликты, нарушения трудовой дисциплины.

3.3.2. Ресурсы группы

Достижение группой поставленных перед ней целей, в конечном счете зависит от того, какой вклад вносит* каждый ее член в отдельности в общий успех работы группы. Последнее определяется двумя видами групповых ресурсов: способностями и навыками членов группы и их *личными* качествами.

Способности и навыки членов группы. Насколько успешно группа справится с заданием, зависит как от ее жизнеспособности в целом, так и от интеллектуальных способностей и навыков отдельных ее членов. И в самом деле, нам редко приходится слышать о команде спортсменов, состоящей из посредственных игроков, которые победили более талантливых и одаренных только благодаря отличной тренировке и решимости. Такие новости будут сенсацией, так как подобный случай *является отклонением*. Конечно, производительность группы — это не просто сумма производительностей всех ее членов. Тем не менее, возможности работников устанавливают ограничения на то, что члены рабочей группы могут выполнить эффективно.

36 Глава 3. Психология группового поведения в организации

Какие прогнозы мы можем сделать, зная о возможностях членов группы? Во-первых, было доказано, что человек, обладающий решающими способностями для выполнения поставленной перед группой задачи, скорее всего в большей степени будет принимать участие в деятельности группы, и что очень вероятно — станет ее лидером, а также будет испытывать наибольшее удовлетворение от работы, если его способности и таланты необходимы группе.

Во-вторых, было замечено, что индивидуальные интеллектуальные способности и рабочие навыки членов группы влияют на производительность группы в целом. Тем не менее, такое влияние не всегда *является* решающим, так как наряду с этим для достижения целей важны и другие факторы: например, размер группы, тип задат имя, стиль руководства, уровень конфликтности в группе и другие.

Личные качества членов группы. Для изучения отношений между отдельными членами группы и оценки поведения группы как целого, было проведено множество исследований. Можно сделать общий вывод, что такие характеристики характера работников, как добросовестное отношение к труду, дисциплинированность, обстоятельность в делах, склонность к взаимовыручке и им подобные, позитивно влияют на производительность группы, ее моральный климат и честность во взаимоотношениях. К позитивным моментам относятся и такие черты, как общительность, уверенность в себе и независимость. Противоположные, отрицательные характеристики — эгоцентризм, властность, скрытность и другие — отрицательно влияют на взаимоотношения людей и производительность группы. Эти личные черты оказывают сильное влияние на поведение группы в целом.

Но являются ли личные характеристики точными индикаторами и прогнозными инструментами для поведения группы? Ответ должен быть отрицательным. Влияние одной отдельно взятой характеристики не велико, но, если рассматривать личностные характеристики в целом, то их влияние на поведение группы значительно.

3.4. Структура группы

Рабочие группы отличаются от любого другого собрания людей наличием постоянной структуры, которая определяет поведение их членов. Она дает возможность предсказывать поведение отдельных работников и группы в целом. Основные элементы этой структуры следующие:

- формальное лидерство;

- групповые роли;
- групповые нормы;
- статус членов группы;
- состав группы.

3.4.1. Формальное лидерство

Практически каждая группа имеет своего формального лидера. В отличие от неформального он назначается в ходе определенной процедуры: например, приказом вышестоящего руководителя, победы на конкурсе или в результате выборов, проведенных среди членов группы. Таким формальным лидером может быть, например, человек, занимающий должность заведующего отделом, мастера, руководителя проекта, ответственного за выполнение задания или председателя комитета. Формальный лидер обычно играет настолько важную роль в успехе группы, что мы посвятили целую главу теме «Лидерство».

3.4.2. Групповые роли

Шекспир сказал: «Весь мир — театр, и люди в нем актеры*». Используя это сравнение, можно сказать, что все члены группы — актеры, играющие, различные роли. Под термином «роль» мы будем подразумевать набор заранее установленных *моделей поведения*, предназначенных для человека, который занимает определенную социальную ячейку. Каждому человеку приходится играть множество самых разнообразных ролей, как на работе, так и дома: роль ученика, сына или дочери, возлюбленного, друга, пациента и т. д. Как мы увидим далее, одна из основных задач для понимания поведения — уловить, какую роль играет человек в данный момент. Разнообразие ролей определяется разнообразием групп, членом которых ощущает себя человек.

Есть роли, закрепленные формальными правилами, инструкциями, актами, они представляют собой четко сформулированные правила поведения в той или иной организации. Такой будет роль бухгалтера или менеджера по продажам. Другие роли отражают то место, которое занимает человек на основе межличностных неофициальных отношений: роль «души общества» или неформального лидера.

Индивидуальный взгляд на то, как человек должен себя вести в конкретной ситуации, называется *ролевым восприятием*. Основываясь на представлениях о том, как нужно себя вести, мы выбираем соответствующий тип поведения. Откуда у нас эти представления? Нам их

37 Глава 3. Психология группового поведения в организации

дают побудители — окружающие нас коллеги и друзья, книги, фильмы, телевидение. Однако и окружающие ожидают от нас определенного поведения в конкретной ситуации. Такие ожидания называются **ролевыми представлениями**.

Поведение человека определяется преимущественно ролью, установленной в том контексте, в каком он действует. Роль судьи состоит в сохранении пристойности и достоинства, в то время как футбольный тренер воспринимается агрессивным, динамичным и вдохновляющим своих игроков. Но нас бы поразила весть о том, что профессор университета вечером уезжает из дома, чтобы работать барменом, ибо наши ролевые представления о профессоре и* бармене, разумеется, сильно расходятся. Когда ролевые представления концентрируются в обобщенные категории, возникают ролевы* **стереотипы**.

Полезно взглянуть на тему ролевых представлений через пер* сpective **психологического контракта**. Известно, что между работой дателем и служащими существует неписаное соглашение — психологический контракт. Этот психологический контракт выражает* взаимные ожидания: работодатель ждет от служащих определенного* поведения и наоборот. Менеджер обязан обходиться со служащими* справедливо, обеспечивать достойные условия работы, лично об^ щаться непосредственно с работниками и поощрять их качественную работу. В ответ служащие должны выказывать добросовестное отношение к труду, следовать инструкциям и быть преданными организации. Причем человека мотивирует награда, которую он ожидает получить за выполнение той или иной роли.

Что происходит, если ролевые представления, заключающиеся в психологическом контракте, отсутствуют? Если менеджер упускает процесс ведения торгов, можно ожидать отрицательных последствий, отражающиеся на работе и удовлетворении персонала. Если же служащие не работают согласно «ролевым представлениям» менеджера, результатом могут быть дисциплинарные меры или даже «взрывы критической массы», проявляющиеся в конфликтах. Психологический контракт следует рассматривать как мощное средство, определяющее поведение сотрудников в организации. Он показывает всю важность корректного сочетания ролевых представлений,

Когда человек подвергается воздействию противоположных ролевых ожиданий, возникает **ролевой конфликт**. Это происходит потому, что индивид, легко справляющийся с одной ролью, может испытывать затруднения при выполнении задач другой роли. Часто это можно встретить в ситуациях, когда в остром противоречии находятся различные ролевые представления и ожидания. Ролевые конфликты полностью преодолеть невозможно, однако нельзя однозначно ответить на вопрос, как ролевые конфликты воздействуют на поведение. Естественно, они создают внутреннее напряжение и расстройство планов. Существует ряд возможных ответных реакций в поведении, которыми можно воспользоваться. Например, можно использовать официальную

бюрократическую поведенческую реакцию. В подобном случае конфликт разрешается путем ссылки на правила, постулаты-и процедуры, определяющие действия организации. К примеру, рабочий, к которому предъявлены противоречащие друг другу требования контролером и его собственным мастером, сделает выбор в пользу мастера, как своего непосредственного начальника. Другие поведенческие реакции могут включать уход, превращение работы, обсуждение условий или стремление вступить в дискуссию.

Ролевые конфликты отнюдь не обязательно вызываются психологической несовместимостью людей. В их основе лежит конфликт собственно функций, которые соответствуют данным ролям. Этот факт блестяще подтвердил эксперимент, проведенный в 1970-х гг. американским психологом из Станфордского университета Ф. Зимбардо и его коллегами. На цокольном этаже здания факультета психологии они создали «тюрьму»: наняли за 15 долларов в день две дюжины эмоционально устойчивых, здоровых физически, законопослушнш студентов, достигших «нормального

3-7346

уровня» в ходе обширных личностных тестов, произвольно назначив каждого на роль либо «стражника», либо «заключенного», и установив некоторые базовые правила. Затем экспериментаторы стали наблюдать за тем, что будет происходить.

В начале запланированного на две недели эксперимента не наблюдалось заметных различий между «заключенными» и «стражниками». Кстати, со «стражниками» не была проведена специальная подготовка. Им было сказано лишь «сохранять законность и порядок» в тюрьме и не применять силу по отношению к заключенным. Чтобы достовернее воспроизвести реальность тюремной жизни, родственникам и друзьям разрешили навещать заключенных. Но ведь «стражники» работали лишь по восемь часов в сутки, а «заключенных» держали в камерах целыми днями, разрешая выходить только на обед, на кратковременные прогулки и занятия спортом, а также в целях соблюдения правил личной гигиены, на переключку и на работу. «Заключенным» понадобилось совсем немного времени, чтобы смириться с властной позицией «стражников», равно как и последним на то, чтобы почувствовать данную им власть. После того, как «стражники» предотвратили попытку бунта, совершенную на второй день эксперимента, «заключенные» становились все пассивнее. Все, что ни «преподносили» «стражники», «заключенные» принимали. Они действительно начали верить и действовать так, будто они были (о чем постоянно им напоминали «стражники») бесправными и бессильными. И каждый «стражник» на том или ином этапе эксперимента начинал злоупотреблять властью. Так, один из них признался: «Я удивился сам себе... Я заставлял их называть друг друга по именам и вычищать туалеты голыми руками. Я считал «заключенных» каким-то скотом и все время думал: «Я должен обнаружить, если они что-либо задумают предпринять». Другой добавил: «Меня утомляло смотреть на «заключенных» в их одеждах и чувствовать резкий запах их тел, наполнявший камеры. Я наблюдал, как они перепоручали друг другу выполнение наших приказов. Они не воспринимали все происходящее как некие надуманные условия. Все считалось как бы по-настоящему, и они боролись, чтобы сохранить свою индивидуальность. Но мы постоянно напоминали им, кто здесь босс».

Эксперимент показал, что восприятие новых ролей может протекать очень быстро, в считанные дни. Причем этот процесс зашел так далеко, что экспериментаторы вынуждены были остановиться уже после шести дней проведения эксперимента из-за возникших патологических реакций у участников. Напоминаем, это были люди, тщательно отобранные как нормальные и эмоционально устойчивые.

Какие выводы были сделаны из этой имитации тюрьмы? Участники эксперимента получили знания о стереотипах поведения «стражников» и «заключенных» из средств массовой информации и собственного опыта власти и безвластия, приобретенного в домашних отношениях (родитель—ребенок), в школе (учитель—ученик) и других ситуациях. Это позволило им легко и быстро вжиться в роли, отличающиеся от свойственных им как индивидам. В данном случае, мы увидели, как люди с отсутствием психических отклонений и не знакомые прежде с их будущими ролями, смогли вступить в крайние формы поведения, продиктованные играемыми ролями.

3.4.3. Групповые нормы

Все группы имеют установленные, но чаще всего неписанные нормы поведения, т. е. допустимые стандарты поведения, принимаемые всеми членами группы. Например, в нормально функционирующей рабочей группе крайне редко можно столкнуться с прилюдной критикой руководителя. И дело здесь не в трусости подчиненных или опасении мести со стороны начальника. Просто так поступать не принято. Нормы диктуют, что членам группы следует и не следует делать при определенных обстоятельствах. Нормы различаются в разных группах, объединениях и сообществах, но являются их неотъемлемой частью. Более того, они способствуют устойчивости и стабильности группы, играя роль консервативного фактора в ее жизни.

Официальные нормы записаны в руководствах организации и определяют правила и процедуры, которым должны следовать сотрудники. Забегая вперед, нужно сказать, что нормы в организациях не всегда «прописаны» в правилах. Человеку ведь не нужен кто-то, кто бы указал, что длительная болтовня по телефону или компьютерные игры в рабочее время — неуместное поведение. Все также знают, что беседуя в ходе интервью перед приемом на работу о причинах неудовлетворенности предыдущим местом, не следует упоминать о некоторых вещах, например, о трудностях в общении с коллегами или начальником, в то время как вполне уместно рассказать, например, о сложностях в продвижении по службе или работе, не способствующей росту профессионального мастерства.

Нормы, устанавливающие порядок работы в группе, подобно почеркам, являются уникальными. Все же исследователям удалось выделить некоторые общие классы норм, существующие в большинстве рабочих групп. Это нормы выполнения работы, внешнего вида, социальной организации и распределения ресурсов.

Нормы выполнения работы — это, пожалуй, самый общий класс норм. Членам рабочих групп обычно даются категорические указания на то, как усердно работать и добиваться выполнения задания, каким должен быть уровень производительности труда, допустимое количество опозданий и т. п. Данные нормы чрезвычайно сильно воздействуют на работу каждого сотрудника: они способны коренным образом менять ее планы и отношение к выполнению задания.

Второй класс норм включает **нормы внешнего вида и поведения**. К ним относятся: соответствие требования к одежде, негласные «предписания», как продемонстрировать преданность организации, понимание того, когда нужно выглядеть занятым и когда допустимо расслабиться и продемонстрировать это. В некоторых организациях имеются формальные требования к одежде. Но даже если таковые отсутствуют, нормы часто сами диктуют вид одежды, надлежащий для работы. Демонстрация преданности важна во многих рабочих группах и организациях. Например, в ряде организаций, особенно среди специалистов и административных чинов, не одобряется открытый поиск другой работы или существуют определенные ритуалы выражения преданности организации, например, возгласы восторга и удовлетворения по поводу возросших показателей ежемесячных продаж.

Следующий класс норм затрагивает **нормы социальной организации**. Они идут от неформальных рабочих групп и, в основном, регулируют социальное взаимодействие внутри группы. Эти нормы определяют: с кем члены группы дружат на работе и вне нее и вступают в общественное взаимодействие. Также они могут допускать (а чаще — запрещать) «служебные романы».

Последний класс норм имеет дело с **нормами распределения ресурсов**. Они могут возникать в самой группе или организации и касаться таких моментов, как зарплата, надбавки за повышенную трудность работы, летнее время предоставления отпусков, распределение новых инструментов и оборудования, предоставление более удобных мест для работы и т. п. Часто «по традиции» (т. е. в соответствии с групповыми нормами) преимущества получают, например, работники с большим стажем работы, или женщины, имеющие маленьких детей, или наиболее квалифицированные специалисты и т. п.

Как развиваются нормы? Почему они существуют в реальной жизни? Обычно нормы развиваются постепенно, по мере того, как члены группы понимают, какое поведение способствует эффективному ее функционированию. Конечно, кризисные события в группе могут ненадолго прервать этот процесс, однако, даже если кризис внесет существенные изменения в состав и работу группы, процесс формирования норм продолжится.

Американский исследователь Роббинс отмечает, что большинство норм развивается в одном или сразу в нескольких из следующих четырех направлений:

1) **категорические утверждения**, высказанные каким-то членом группы — чаще начальником или влиятельным членом. Лидер группы имеет право, к примеру, запретить личные звонки во время работы или установить не более чем 10-минутные перерывы для кофе;

2) **кризисные события в истории группы**. Они устанавливают важные прецеденты. Посторонний, стоявший слишком близко к работающей в цеху машине, был ранен, и во избежание повторения подобных случаев, члены рабочей группы напоминают новому оператору о необходимости следить за тем, чтобы никто, кроме него, не подходил к машине ближе, чем на пять метров;

3) **первенство**. Самая первая модель поведения, возникшая в группе, часто формирует групповые представления в будущем. Дружные группы студентов часто бронируют места друг возле друга в первый день учебы и недовольны, когда новичок занимает «их» место в ходе последующих занятий;

4) **модели поведения, заимствованные из ситуаций в прошлом**. Члены группы приносят свои представления из других групп, в которых они когда-то находились. Это объясняет, почему рабочие группы предпочитают набирать новых сотрудников из числа работавших в подобных условиях и имеющих схожий опыт. Данное обстоятельство увеличивает вероятность того, что привносимые новичками представления совпадают с представлениями, уже усвоенными группой.

Но группы не устанавливают и не проводят в жизнь нормы для каждой возможной ситуации. Нормы должны быть важными для группы. Что же делает норму важной? Роббинс следующим образом отвечает на этот вопрос. Норма важна, если она:

- **способствует дальнейшему существованию группы**. Группам не нравится терпеть неудачи, поэтому они стараются проводить в жизнь нормы, увеличивающие их шансы на успех* Это означа-

ет, что они попытаются защититься от вмешательства со стороны других групп или индивидов;

- **повышает возможность предсказания поведения членов группы.** Нормы, увеличивающие предсказуемость, дают возможность членам группы предвидеть действия друг друга и подготовить адекватные ответные действия;
- **уменьшает количество межличностных проблем у членов группы.** Нормы становятся важными, когда они обеспечивают удовлетворение сотрудников и предотвращают межличностный дискомфорт;
- **позволяет работникам выразить главные ценности группы, действовать в рамках ее идентичности.** Такие нормы укрепляют и поддерживают целостность группы.

3.4.4. Статус членов группы

Статус — социально определенное положение или ранг, придаваемый группам или их членам обществом. Статус оказывает влияние на власть норм над индивидом. Например, сотрудники с высоким статусом часто имеют большую свободу в отклонении от норм, чем другие члены группы. Люди с высоким статусом также имеют большие возможности противостоять давлению, призывающему к соответствию нормам, чем их коллеги с более низким статусом. Личность, которая высоко ценится группой, но которой не нужны общественные награды, воздаваемые группой, может обращать минимальное внимание на соответствие своего поведения нормам группы, например, в одежде, причёске, соблюдении ритуалов и т. п. Именно этим можно объяснить, почему многие звезды спорта, знаменитые актеры, успешные менеджеры и выдающиеся ученые как будто не замечают норм внешнего вида и прочих общественных норм, которым следуют их коллеги. Как личностям высокого статуса, им предоставляется большая свобода действий. Но это длится до тех пор, пока деятельность людей высокого положения не начинает вредить достижению целей группы.

Однако статусная иерархия является устойчивой только в том случае, если **члены** группы верят, что иерархия справедлива. Когда люди считают, что существует несправедливость в распределении статусных функций, возникает неустойчивость, конфликт, который отражается в различных типах поведения. Представление о справедливости в организации относится, прежде всего, к распределению статуса между членами группы. Люди хотят, чтобы награда за их труды была соразмерна затраченным усилиям и средствам.

Внешние атрибуты занимаемой должности также являются важными элементами в поддержании справедливости. Когда возникает субъективное чувство несоответствия между самооценкой личности и тем положением, которое предоставляет ей организация, может возникнуть явление **статусной несогласованности**. Примерами такой несогласованности может быть желание менее опытных и менее квалифицированных сотрудников получить более престижное рабочее место, льготы и тому подобное, чем располагают их более опытные коллеги.

Внутри группы обычно достигается согласие о критериях статусного разграничения и, следовательно, члены группы едины в своем мнении, что социальное положение сотрудников их группы должно быть довольно высоким. Однако люди могут попасть в конфликтную ситуацию, когда они вращаются среди групп с различными критериями статуса или когда они становятся членами групп, остальные члены которых имеют разнородные взгляды. Например, должностные лица в бизнесе могут считать личный доход или уровень роста их компаний решающим фактором статуса. Правительственная бюрократия может использовать в этом качестве размер бюджетов компаний. Специалисты могут использовать как критерий статуса уровень автономии, возрастающий с каждым новым заданием. Рабочие или, как их иногда называют, «голубые воротнички», могут таковым считать годы трудового стажа. В группах, созданных из разнородных личностей, статусные различия могут послужить причиной конфликта, поскольку группа делает попытки согласовать индивидуальные критерии статуса и изменить групповую иерархию в соответствии со своими собственными представлениями о справедливости. Как мы увидим позже, если менеджер создает команды, состоящие из разных служащих с сильно различающимися функциями внутри организации, может возникнуть серьезная проблема, связанная со статусами отдельных членов команды.

3.4.5. Численность группы

Воздействует ли численность группы на ее общее поведение? Ответ на этот вопрос определенно положительный, но эффект такого воздействия зависит от того, на какие показатели вы обращаете внимание. Например, эксперименты показывают, что малые группы **быстрее справляются с заданиями, чем большие. Однако если группа занята решением сложных проблем, большие группы всегда получают более высокие оценки, чем малые. Переводить эти результаты в конкретные показатели численности групп несколько рискованно, однако можно с высокой**

долей определенности утверждать, что большие группы — с дюжиной или большим числом членов — хорошо работают в тех случаях, когда решение задачи требует большой работы по сбору и анализу информации разного типа и получаемой из различных источников. С другой стороны, маленькие группы более производительны, когда для *решения* задачи не требуется больших объемов информационных ресурсов. Таким образом, большинство исследователей сходятся во мнении, что оптимальный состав группы — пять-семь человек. Хотя специфика задачи и организационный контекст ее выполнения могут существенно изменять этот показатель.

Одна из важнейших проблем, связанная с численностью группы, определяется понятием «*общественное безразличие*», которым обозначается тенденция членов группы прикладывать меньше усилий для достижения целей при коллективной работе, чем при индивидуальной. Это понятие противоречит распространенной логике, согласно которой продуктивность группы в целом должна, по крайней мере, быть равной сумме результатов работы каждого члена группы.

Общий стереотип, касающийся групп, предполагает, что чувство духа команды стимулирует усилия личности и повышает общую продуктивность группы. В 1927 г. немецкий психолог Рингельманн сравнил результаты индивидуального и группового выполнения задания по перетягиванию каната. Он ожидал, что усилия группы будут равны сумме усилий отдельных людей, из которых эта группа состоит. Таким образом, трое, тянущие вместе, должны перетянуть веревку в три раза быстрее, чем один человек, а восемь человек — соответственно, в восемь раз быстрее. Результаты Рингельманна, однако, не оправдали его ожиданий. Группа из трех человек справилась с заданием лишь в два с половиной раза *быстрее*, чем один человек, а группа из восьми человек — примерно в четыре раза быстрее.

Противоречия результатов исследования Рингельманна, возникшие при дальнейших аналогичных экспериментах, помогли ему сделать свои открытия. Оказалось, что при увеличении количества участников экспериментов происходит постепенное снижение их индивидуальных вкладов в общую работу. Перестав ощущать свою индивидуальную ответственность за конечный итог, человек начинает надеяться на других членов группы: «Что недоделал я, восполнят другие».

Что вызывает проблему «*общественного безразличия*»? Возможно, убеждение, что все остальные члены группы не вносят свою лепту в достижение результатов. Когда вы видите, что окружающие, как вам кажется, глупы и ленивы, вы можете попробовать как бы «восстановить справедливость» путем уменьшения собственных усилий. Другое объяснение — рассеивание ответственности. Поскольку нельзя приписывать результаты работы группы отдельному ее члену, связь между вкладом в работу одного

человека и результатами работы всей группы становится неопределенной, нечетко проявляющейся. В таких ситуациях индивиды могут поддаваться соблазну стать «вольными стрелками», делать «свое дело», не обращая внимания на усилия группы. Это неизбежно приведет к снижению эффективности работы, поскольку индивиды думают, что их вклад все равно никто не оценит.

Все это сильно влияет на работу группы. Когда менеджеры используют коллективную работу с целью повысить моральное состояние сотрудников и способствовать командной работе, они также должны подумать о способах определения и оценки индивидуального вклада в работу. Если это не учитывается, менеджер должен оценить возможность снижения эффективности работы и искать альтернативные пути повышения мотивации сотрудников.

Однако исследования «общественного безразличия» должны восприниматься критически. Дело в том, что они проводились на основе западных культур с присущим им индивидуализмом в поведении, в которых доминирование личного интереса рассматривается не только как нормальное, но и предпочтительное, «естественное» поведение человека в социуме. В других культурах, в частности, в российской, японской или китайской, индивидуализм в организационных отношениях не только не поощряется, но и осуждается членами группы.

Дальнейшие исследования группы средней численности привели к следующим двум дополнительным выводам:

1) предпочтительнее создавать группы с нечетным количеством членов в случаях, когда решения принимаются путем учета персонального мнения каждого члена группы или голосованием, так как снижается вероятность возникновения «патовой» ситуации равенства голосов «за» и «против»;

2) группы из пяти-семи членов лучше всего справляются с заданиями разной степени сложности. В больших группах целесообразно создать подгруппы такой численности с определенным индивидуальным (желательно *целостным*) заданием. Такие группы достаточно велики, чтобы в них произошло ролевое распределение и сформировалась специфическая система ценностей, но в то же время они сохраняют преимущества малых групп со свойственной им динамичностью в принятии решений, отсутствием формализованности и бюрократизма.

3.5. Формирование и сплоченность группы

42 Глава 3. Психология группового поведения в организации

Большинство видов деятельности группы требует многообразия умений и знаний. Имея представления об этих требованиях, было бы разумно создавать разнообразные группы, составленные из непохожих личностей, с разными психологическими характеристиками, опытом работы, навыками и профессиональной подготовкой, обладающих широкой информацией. Этот вывод вытекает из научных исследований.

Когда группа разнообразна по составу, возрастает вероятность, что у *группы имеются все* необходимые характеристики, чтобы выполнять задания эффективно. Исследования также показывают, что группа в большей степени подвержена конфликтам и менее производительна, когда она однородна по составу и уровень умений и знаний ее членов примерно одинаков.

Культурное и этническое разнообразие состава группы является ценным качеством для высокопродуктивной работы. Но культурно разнородные группы сталкиваются с большими трудностями в привыкании к совместной работе и коллективному решению проблем. Однако эти трудности со временем исчезают. Различия пропадают примерно после трех месяцев работы.

Один из аспектов проблемы формирования группы относительно недавно привлек внимание исследователей. Речь идет о текучести кадров в зависимости от *демографии группы*, под которой понимают совокупность таких демографических признаков, как возраст, пол, национальность, уровень образования, продолжительность работы в данной организации

Демография группы предполагает, что, например, время вступления в рабочую группу или приема на работу в организацию помогает предсказать текучесть рабочей силы. Логика такого прогноза такова: текучесть будет больше в среде работников с разными демографическими характеристиками, так как различия затрудняют общение. Такие различия иногда становятся причиной интенсивных и затяжных конфликтов. Члены группы, проигравшие в таких конфликтах, часто вынуждены покинуть группу. Это утверждение подвергалось многочисленным экспериментальным проверкам, и результаты неизменно подтверждали его истинность. Так, в частности, было экспериментально установлено, что если члены организации или группы поступили на работу примерно в одно время, то они значительно реже увольняются по причине психологического дискомфорта. Люди, вступившие в группу или организацию вместе, более эффективно сотрудничают друг с другом, имеют общую перспективу в группе и, таким образом, более вероятно, что они в ней останутся.

Можно предположить, что различия в группе не только по времени работы в ней ее членов, но и по таким признакам, как их социальное положение, пол, уровень образования, могут создать условия, которые побудят некоторых из них покинуть группу. Даже такой показатель, как пол при определенных обстоятельствах может повлиять на текучесть кадров. Так, в частности, легко себе представить причины, по которым единственный мужчина в группе из 10 человек стремится сменить работу.

И наоборот, в организациях, где главенствующие позиции занимают преимущественно мужчины, возрастает вероятность, что это мужское сообщество повлияет на уход менеджеров-женщин.

Группы различаются по показателю *сплоченности*, что означает степень симпатии членов группы друг к другу, способствующую сохранению ее целостности. Одним из показателей уровня сплоченности группы является частота и устойчивость коммуникативных связей в ней, характеризующих общение членов группы между собой. Сплоченность группы могут усиливать, например, такие обстоятельства, как общее проведение досуга, совместные обеды, а иногда и осознаваемая группой внешняя угроза. Менеджерам необходимо обращать внимание на факторы, которые ведут к повышению сплоченности, так как исследователями было обнаружено, что чем сильнее сплоченность группы, тем выше производительность труда. И наоборот, низкий уровень сплоченности снижает взаимопонимание между членами группы, порождает конфликтность и, в конечном итоге, снижает эффективность деятельности.

Исследования также показывают, что взаимосвязь сплоченности и продуктивности зависит от норм исполнения, установленных группой. Если требования к исполнению высоки (например, частый промежуточный контроль, высокое качество работы, взаимодействие сотрудников вне группы), сплоченная группа будет работать бо-

лее продуктивно, чем менее сплоченная. Но если сплоченность высокая, а нормы исполнения практически отсутствующи продуктивность будет низкой. Если же сплоченность низкая, а нормы исполнения высокие, то продуктивность возрастает, но меньше, чем в случае «высокая сплоченность — высокие требования». Там, где и сплоченность, и нормы исполнения слабые, продуктивность падает до уровня ниже среднего.

Для повышения сплоченности группы можно следовать следующим рекомендациям:

- поддерживать стабильный состав группы;
- согласовывать с группой задание;
- содействовать совместному времяпровождению членов группы;
- повысить статус группы и сложность приобретения в ней членства;
- стимулировать соревнование с другими группами;
- поощрять не отдельных членов группы, а группу в целом.

3.6. Принятие решений в группе

В современных динамично развивающихся организациях большинство решений принимаются группами, командами и советами. Группы, принимающие решения, могут широко использоваться в организациях, но подразумевает ли это, что решения группы лучше, чем решения, предлагаемые ее отдельными членами? Ответ на поставленный вопрос зависит от ряда факторов, о которых пойдет речь ниже.

3.6.1. Сильные и слабые стороны группового принятия решений

Сильные стороны. В группах рождаются лучше оформленные предложения и информация, важные для выбора альтернатив решения. Объединяя знания и интеллектуальные ресурсы индивидов, группы вносят большой вклад в принятие качественного решения. Кроме того, группы предлагают разнообразие взглядов. Это открывает возможность для рассмотрения большего количества подходов и альтернатив. Кроме того, многие решения проваливаются сразу

после их принятия, потому что люди не принимают путь их реализации. В том же случае, когда решение и путь его исполнения предложены группой, работники, участвовавшие в принятии решения, проявляют склонность к его поддержке.

Слабые стороны. Несмотря на отмеченные положительные явления, групповые решения имеют свои недостатки. Они обычно требуют значительно большего времени, чем принятие решений отдельным человеком. Групповое обсуждение может быть во власти одного или нескольких членов. Если эта доминирующая коалиция состоит из членов с низкими и средними способностями, то будет страдать общая эффективность группы. Наконец, групповые решения страдают и от неопределенной персональной ответственности. При индивидуальном решении ясно, кто ответствен за конечный результат. При групповом решении ответственность отдельного члена группы за последствия принятого решения снижается.

3.6.2. Эффективность и результативность групповых решений

Являются ли группы более эффективными при выполнении задания, чем индивиды зависит от критериев, которые используются для определения эффективности. С точки зрения точности исполнения задания групповые решения имеют тенденцию быть более точными, например, в отношении качества, соответствия исполнению заданным критериям, скрупулезному следованию инструкциям и наставлениям. Это приводит в большинстве случаев к тому, что группы выполняют работу с лучшим качеством, чем индивиды. Однако с точки зрения скорости принятия решений результативность индивидов выше. Если важен творческий потенциал, то группы более эффективны, чем индивиды. Другое преимущество групп с точки зрения эффективности связано с тем, что группы значительно быстрее и всесторонне получают и обрабатывают информацию, необходимую для выполнения задания. Включается эффект **синергии** — так обозначают явление, когда результат деятельности группы больше, чем простая сумма вкладов отдельных индивидов в выполнение задания. Иногда образно говорят[^] что синергия **и** это когда $2 + 2 = 5$. Наиболее эффективно возможности синергии используются в группах, организованных на принципах **командной** работы.

3.7. Командные принципы организации работы

Команду можно определить, как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

В этом смысле может возникнуть определенное непонимание, чем именно команда отличается от обыкновенной группы. Такая путаница возможна из-за того, что люди в организациях часто рассматривают группы, в которых сами состоят, как команды, но в действительности таковыми они не являются. Существует несколько важных различий между группой и командой. Они приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2. Сравнительные характеристики работы команд и групп

Группы		Команды
Индивидуального вклада в работу	Производительность зависит от...	Индивидуального и группового вклада в работу
Индивидуальная	Оценка результатов труда:	Индивидуальная и групповая
Достижения установленных целей	Члены заинтересованы в...	Формулировании и достижении целей
Целями, поставленными высшестоящими руководителями	Работа определяется...	Общими целями и обязательствами

Рассмотрим эти особенности более подробно. Во-первых, в группах исполнение работы обычно зависит от индивидуальной работы ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели в тесном взаимодействии со всеми остальными участниками команды.

Второе отличие команды от группы связано с местом, которое уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою персональную работу. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата (например, выпуска продукции, предоставления услуги или разработки решений), который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из

команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют от каждого отдельного ее члена персонального отчета о проделанной работе, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

Цели команды часто рассматриваются как возможность победить, быть первыми или лучшими в чем-либо. Например, команда на заводе компании, у которой существуют финансовые трудности, может стремиться сделать эту компанию ведущей в своей индустрии. Команда одной из частных общеобразовательных школ может стремиться подготовить своих выпускников в соответствии с более высокими стандартами знаний, чем любая другая школа в данном районе. Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Можно сказать, что команды обладают «правом на владение» целями и обычно тратят много времени на их постановку. Как и группы, команды стремятся через поставленные цели продемонстрировать уровень своих навыков и знаний. Команды ставят перед собой более обширные цели, которые являются значительным источником эмоциональной энергии, выступающей стимулом к активной реализации задачи.

Кроме того, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутри командной работы, т. е. команды должны иметь различные уровни самоуправления. Они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд. Таким образом, команды по своей сути являются **самоуправляющимися** или частично управляемыми подразделениями организации. Однако было бы неверно считать, что команды имеют полную независимость от высшего менеджмента компании и от контроля со стороны соответствующих органов. Они обязаны отвечать требованиям высшестоящего уровня управления корпорацией, который также может быть организован на основе командного принципа (такие команды высшего уровня называются высшим руководящим звеном организации).

Формирование команды — задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении необходимо не *только* наличие правильно подобранных квалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Модель, предложенная Дж. Хэкманом, представляет собой полезное руководство относительно того, как правильно организовать работу команд. Предполагается, что этот процесс должен проходить четыре стадии (табл. 3.3).

Таблица 3.3. Стадии создания команд

Стадия 1. Подготовка	Стадия 2.	Стадия 3. Формирование команды	Стадия 4. Формирование рабочих условий
<ul style="list-style-type: none"> • Решить, какую работу необходимо выполнить. Решить, необходима ли команда для выполнения задания. Решить, какую структуру управления должна иметь команда. • Определить цели команды 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить всеми необходимыми материалами и оборудованием для выполнения работы. • Гарантировать, что команда состоит из людей, действительно необходимых для выполнения работы 	<ul style="list-style-type: none"> • Установить границы: кто является и кто не является членом команды. • Прийти к соглашению относительно процесса выполнения заданий. • Определить рамки поведения, требуемого от всех членов команды 	<ul style="list-style-type: none"> Вмешиваться для устранения проблем. • Пополнять команду материальными ресурсами. • Замещать тех, кто покинул команду

Первая стадия создания эффективной команды называется «предварительной работой». Одна из наиболее важных целей этой стадии — правильно определить, действительно ли необходимо создание команды. Менеджер должен решить, что ему более необходимо для данного вида работы: несколько отдельных *сотрудников для* работы лично с ним или сплоченная команда. Как правило, необходимость в создании команды возникает, если предполагается, что в данном случае нужно использовать творческий подход к *выполнению* задачи. Для команд необходимы четкая постановка целей и перечень навыков, обязательных для выполнения работы. Решение о сфере компетенции команды должно приниматься заранее: определяется, будут ли команды работать только на совещательной основе консультаций по всем текущим проблемам с менеджером или им

может быть предоставлена полная самостоятельность для исполнения задания.

Вторая стадия включает создание условий для работы. На этой стадии руководство организации определяет условия, в соответствии с которыми команда выполняет свою работу. Команды должны быть обеспечены ресурсами, необходимыми для успешной деятельности. Это материальные ресурсы (рабочие инструменты, оборудование и деньги), человеческие ресурсы (соответствующий состав квалифицированных профессионалов) и поддержка со стороны организации (например, готовность организации предоставить команде возможность выполнять работу так, как она считает нужным).

Третья стадия — процесс формирования и построения команды. Для того чтобы дать команде хороший старт, необходимо сделать следующее. Во-первых, менеджеры должны четко определить: кто является, и кто не является членом команды. Некоторые команды терпят крах только потому, что членство некоторых лиц в них остается неопределенным. Устраняя подобную неопределенность можно избежать беспорядка и расстройств планов. Во-вторых, члены команды должны разделять общую цель. Если этого не происходит, то провал в работе этой команды обеспечен. В-третьих, руководству организации необходимо объяснить команде ее задачу и степень ответственности за выполняемые функции — сделать абсолютно понятным то, какие действия от нее ожидаются. Однако при этом не обязательно пояснять, как именно выполнить поставленную задачу. И наконец, начавшую функционировать команду нужно обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации.

3.7.2. Условия эффективности работы команд

Команды и группы — пересекающиеся понятия. В каких случаях целесообразно уделять более пристальное внимание процессам построения команды, а не ограничиваться созданием группы?

Команды наиболее эффективны в случаях:

- разработки стратегий в условиях высокой неопределенности среды;
- размытости и множественности критериев отбора стратегических решений;
- реализации одновременно нескольких стратегий;
- необходимости координации сложных работ;
- большого разброса во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив;

- конфликте интересов стейкхолдеров (заинтересованных групп);
- высокой степени сопротивления стратегическим изменениям. Из общих соображений ясно, что чем неопределеннее задача,

тем более необходим командный подход, особенно в случаях, когда нужно удовлетворить различные ожидания заинтересованных сторон. Это очевидно при принятии правительственных решений или при разработке технологической и инновационной политики, когда выбор между различными вариантами развития осуществляется на основе детального изучения данных. В подобных ситуациях фактов самих по себе не всегда бывает достаточно для определения окончательного варианта политики или стратегии инновации, поддержки и развития, поэтому при принятии решения учитываются мнения и личное видение участвующих экспертов. Если экспертиза не позволяет прийти к удовлетворительному решению проблем, то компромиссы между альтернативными перспективами и законными интересами сторон могут быть найдены в результате командной работы.

Существуют условия, когда командная работа может оказаться неэффективной, в частности, следующие:

- команды могут выработать всех устраивающие, а не оптимальные варианты решения проблем;
- решения могут зависеть от склонности к новаторству членов команды;
- командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется быстро найти решение.

Причины снижения эффективности команды, как отмечают К. Мэйби и С. Керд, определяются тем, что когда решение проблем ищется в процессе группового обсуждения, вероятно, будут исключаться крайние, в том числе, возможно, и оптимальные варианты решения.

Результат командной работы определяется тем, насколько команда прогрессивна сама по себе: по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, стремится к новаторскому типу поведения.

На выработку решения командой требуется больше времени, чем на принятие решения отдельным лицом, так как предполагаются взаимные контакты и согласования по принимаемому решению.

Выбор варианта работы — в командах или группах — зависит от многих внутренних и внешних факторов, суммированных в табл. 3.4.

3.7.3. Оценка эффективности команды

Очевидно, что невозможно придумать набор правил, следование которым обязательно приведет к созданию эффективной команды. Причины успехов команды

Таблица 3.4. Варианты работы в группах и командах

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или «проблем»
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для принятия решения необходим консенсус (согласие)
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предполагает использовать результаты командной работы для разработки стратегии и видения
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход (однако при этом следует помнить о групповом мышлении)

гораздо сложнее, и они не могут быть сведены только к выполнению набора предписаний. Однако, поскольку последствия малоэффективной работы команды могут оказаться дорогостоящими, было бы полезно на основе изучения результатов исследований, опыта и фактов рассмотреть некоторые общие направления, которые могут быть выражены в следующих вопросах:

- Что понимается под эффективностью команды?
- Сводится ли эффективность только к достижению поставленных целей?
- Как индивидуальные вклады в работу отдельных членов команды согласуются между собой?
 - Как личное удовлетворение членов команды способствует ее эффективности?

В левой части рис. 5, заимствованного из книги Дж. Адаира, посвященной вопросам лидерства, *показаны* основные элементы эффективной работы команды. К ним относятся:

- удовлетворение потребностей индивидуального членства;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

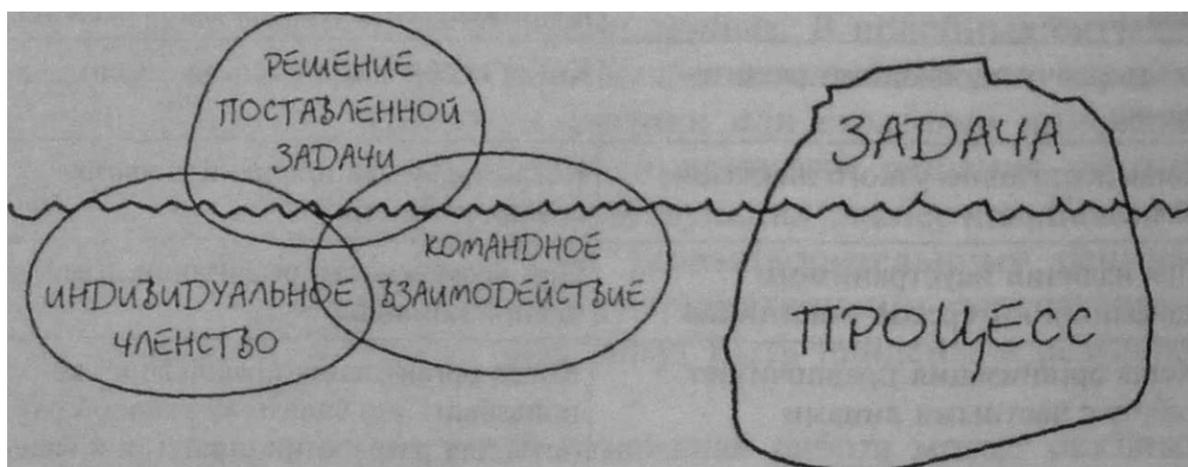


Рис. 5. Внутренние элементы эффективности команды

Эти элементы взаимозависимы, поэтому на рис. 5 они показаны взаимно перекрывающимися. Например, *личное удовлетворение* зависит не только от успешного решения задач, но и от взаимоотношений в команде. Бизнесмены-одиночки, сочетающие в одном лице собственника и менеджера, лишены возможности обмениваться идеями со своими коллегами. Работа в одиночестве может со временем снизить производительность их труда. Эффективность команды зависит также от следующего шага, т. е. от того, что произойдет после достижения поставленных целей.

Дж. Адаир предлагает образ, где рассмотренные выше три элемента представлены в виде айсбергов, большая часть которых находится под водой (правая часть рис. 5). Наблюдая работу команд в организациях, можно убедиться в том, что большая часть энергии, если не вся, направляется на точное решение задачи (что необходимо получить, когда, какими бюджетными средствами и какими ресурсами). Естественно, это важно, но нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены, как и в случаях с реальными айсбергами, кораблекрушения. Например, даже команда, достигшая своих целей едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу. Поэтому в качестве дополнительных характеристик эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу.

Эффективность работы отдельных членов команды зависит от решения следующих управленческих задач:

- управление количественным составом команды;
- управление функциональными обязанностями членов команды;
- распределение функциональных и командных ролей. Рассмотрим последовательности параметры.

3.8.1. Управление количественным составом команды

Из общих соображений ясно, что эффективность очень малых и очень больших команд будет меньше, чем при реализации некоторого оптимума, хотя стремление как к уменьшению числа членов команды, так и к его увеличению оправданно. В первом случае увеличивается скорость внутрикомандной коммуникации, и, следовательно, скорость выполнения задания. Во втором включение в команду большего числа специалистов обеспечит рост качества выполнения задачи. Наиболее разумным было бы иметь команду как можно меньшую по численности, однако достаточно большую, с тем, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи.

Проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В командах большей численности их члены подвержены неупорядоченным коммуникациям, а это ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую. С увеличением численности команды резко возрастает количество взаимодействий между ее членами, что подтверждается простым математическим соотношением: число возможных персональных взаимодействий между n членами равно $n(n-1)/2$. Например, в команде из девяти членов число возможных взаимодействий,

3.8. Увеличение эффективности работы членов команды

приходящихся на каждого, составляет 36, а в команде из четырех членов только шесть. Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит потенциальный конфликт между его участниками, с увеличением команды становится очевидной большая предрасположенность к организационным трудностям.

Если в команде более 12 человек, было бы разумно разбить ее на две группы, предоставив каждой из них целостную часть общего задания и сохранив общее руководство группой. Если этого не сделать, команда разделится на неформальные группы произвольным образом (например, на основе симпатий членов команды друг к другу) что затруднит координацию выполнения задания и снизит эффективность командной работы. Поэтому процессом разбиения большой группы на подгруппы, имея в виду достижение командных целей, лучше управлять осознанно и осторожно.

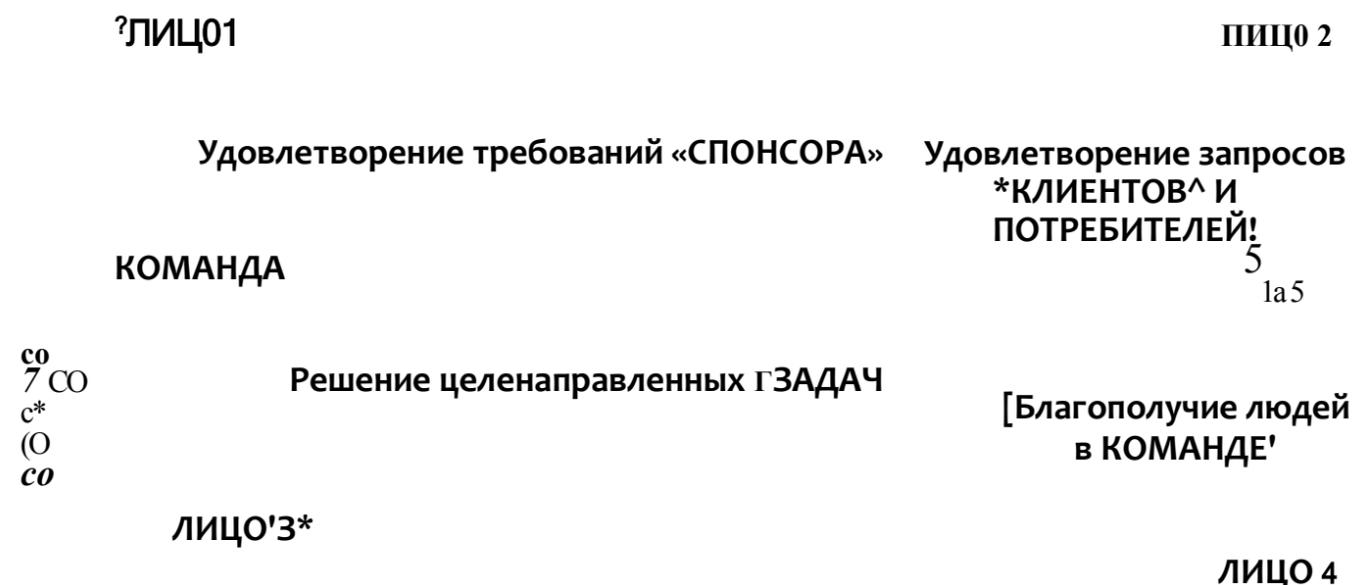
3.8.2. Управление функциональными обязанностями членов команды

Эффективность команды в значительной степени определяется личными качествами ее членов и взаимоотношениями между ними. Каждый член команды должен быть готов направить все свои способности и знания на решение командной задачи. Уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды, определяется задачами и методами достижения цели.

Важно как можно чаще производить оценку соотношения между результатами работы команды и требованиями к уровню компетентности, чтобы вовремя обнаружить намечающиеся проблемы и произвести необходимые перестановки, организовать соответствующие тренинги и т. д.

Р. Левис и К. Лоутон следующим образом представляют соотношение таких функций в работе, как «задача» и «люди» (рис. 6). Они представлены четырьмя различными комбинациями, названными «лицами команды». Первые два «лица» относятся к внешней сфере деятельности и связаны:

1 с адаптацией к внешним условиям и эффективным использованием ресурсов организации в соответствии с требованиями «спонсоров» команды (как правило, вышестоящего руководства);



Внутри команды Рис. 6.

Четыре «лица» команды

- с поддержанием эффективных внекомандных личных связей, способствующих удовлетворению запросов клиентов и потребителей как внутренних, так и внешних.

Два других «лица» относятся к внутри командной деятельности и касаются:

- эффективного использования методик и процедур, обеспечивающих решение задач, связанных с достижением главных целей;
- такой организации работы, которая позволяет людям почувствовать себя частью команды.

Для каждого из рассмотренных «лиц» требуется различный уровень компетентности.[^]

3.8.3. Распределение функциональных и командных ролей

Команды руководителей высшего звена. В опросе высшего звена руководства, проведенного Крэнфилдской школой менеджмента под руководством С. Андерсона, руководителям предлагалось дать оценку таким компонентам работы, как удовлетворенность, нервная

нагрузка, конфиденциальность, уверенность в себе, возможность обсуждать производственные и организационные вопросы, легкость управления долгосрочными делами. Наиболее позитивная роль в этом списке отводилась следующим шести условиям, необходимым для успешной работы стратегических команд руководителей:

- хорошие личные взаимоотношения, подкрепляемые пониманием ценностей и стиля руководства каждого;
- способность к открытой дискуссии без излишней щепетильности и нервозности;
- большая степень взаимного доверия;
- терпимость и адекватное реагирование на замечания и критику, что предполагает способность делать и принимать замечания, соблюдать объективность и не переходить «на личности»;
- высокая дисциплинированность и солидарность при выполнении согласованных решений, без проявления при этом излишней педантичности;
- способность обсуждать и понимать как текущие, так и перспективные вопросы.

В заключение исследователи констатировали: «Совершенно очевидно, что качество взаимоотношений в команде высших руководителей может как способствовать, так и вредить осуществлению стратегии».

Функциональные роли и командные роли. Подбирая людей в команду, мы, как правило, осуществляем свой выбор, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения эффективности команды важны не только навыки, знания и опыт, но и личные качества и характеристики (особенности) членов команды.

Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: **функциональную**, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и **командную**, в основе которой лежат личностные данные. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих само содержание выполняемой функциональной роли.

Различие между этими двумя ролями и их значение для команд и командной работы были исследованы Р. Белбином в 1981 и 1993 гг. Р. Белбин и его коллеги выделили девять командных ролей. Исследования показали, что каждый член команды играет одну, зачастую две, а возможно, три или даже четыре командные роли. Подробные характеристики этих девяти ролей даны в табл. 3.5.

Таблица 3.5. Командные роли по Р. Белбину

Командная роль	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
«Мыслитель»	<ul style="list-style-type: none"> • творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления; • стремление к новаторству; • источник оригинальных идей для команды 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточность опыта межличностного общения; • психологическая неустойчивость; • может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей»
«Исполнитель»	<ul style="list-style-type: none"> • превращает решения в легко ским идеям; выполнимые задания; • вносит упорядоченность в команду 	<ul style="list-style-type: none"> • претворяет идеи в практические действия; • неприязнь к частым изменениям планов деятельности
«Доводчик»	<ul style="list-style-type: none"> • усердие и добросовестность; I» 	<ul style="list-style-type: none"> • следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и состоянием дел своевременно • склонность к внутренним переживаниям; • нежелание перепоручать свои обязанности; • неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других
«Оценщик»	<ul style="list-style-type: none"> • исповедует беспристрастный критический анализ ситуации; • стратегический подход и проницательность в оценках; • точность суждений, стремление рассматривать все возможные 	<ul style="list-style-type: none"> • недооценка факторов стимулирования и воодушевления; • недостаточность вдохновения и творческого воображения; • способность сбивать других, подавляя их инициативу
«Исследователь ресурсов»	<ul style="list-style-type: none"> • энтузиазм, ком му н и кабел ьность 	<ul style="list-style-type: none"> • теряет интерес по мере угасания энтузиазма; • перескакивает от одной задачи к другой; • нуждается в повышенном внешнем давлении

Командная роль	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	1 Допустимые недостатки
«Формирователь»	<ul style="list-style-type: none"> • постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды; • способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее; • энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил 	<ul style="list-style-type: none"> • легко переходит в состояние раздраженности и разочарования; • импульсивность и нетерпеливость; • нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении
«Коллективист»	<ul style="list-style-type: none"> • способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий; • внимательно выслушивает собеседника, опирается на мнение других; • чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности 	<ul style="list-style-type: none"> • нерешительность в кризисных ситуациях; • стремление избегать обострения ситуаций; • может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
«Председатель»	<ul style="list-style-type: none"> • четко формулирует цели, хо- 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ может производить впечат-

	<p>рошо выполняет функции ведущего во время дискуссий;</p> <ul style="list-style-type: none"> • способствует эффективному принятию решений; • имеет хорошие коммуникативные навыки; социальный лидер 	<p>ление человека, склонного к манипуляциям;</p> <ul style="list-style-type: none"> • склонность к переложению своих обязанностей на других; ♦ может приписывать себе заслуги всей команды
«Специалист»	<ul style="list-style-type: none"> • обладает редко встречающимися навыками и знаниями; • целеустремленность и способность концентрировать усилия; • инициативность и способность всецело отдаваться работе 	<ul style="list-style-type: none"> • полезен только в узкой профессиональной сфере; • зачастую слабые коммуникативные навыки; • часто «не видит леса за деревьями»

о отметить, что в равной степени важными для эффективности командной работы перечисленные роли можно считать при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды времени и наилучшим образом. Например, в тот период, когда команда только приступает к рассмотрению проблемы или разработке проекта, обычно требуются новаторские идеи (нужен *мыслитель*), за которыми следует необходимость оценки того, как эти идеи могут быть воплощены в практические действия и выполнимые задачи (*исполнитель*). На этих этапах успех достигается при условии, что в команде имеется хороший координатор (*председатель*), в задачу которого входит обеспечение наибольшей отдачи от членов команды в нужное время. Движущие силы и стимулы команда обретает благодаря активности энергичного *формирователя*. Когда возникает необходимость в проведении сложных переговоров с другими группами, большое значение приобретают качества, которыми обладает *исследователь ресурсов*. Чтобы сдерживать чрезмерные проявления энтузиазма, отвлекающие от главных направлений деятельности команды, в ее составе должен быть *оценщик*.

Всевозможные источники трений и недоразумений между членами команды устраняются *коллективистом*, тогда как благодаря наличию *специалиста* команда имеет в своем распоряжении редко встречающиеся навыки и знания, в которых периодически возникает необходимость. Роль *доводчика* состоит в том, чтобы не упускать из виду даже мельчайшие детали реализации принимаемых решений и добиваться последовательного выполнения всех намеченных действий.

Для того, чтобы команда извлекала максимальную пользу из всего разнообразия командных ролей, каждому ее члену должны быть известны особенности этих ролей своих коллег. Только в этом случае команда будет иметь возможность установить, нет ли среди данных девяти ролей таких, которые не относятся к естественным сильным сторонам членов команды. Если такая ситуация имеет место, то тем членам команды, для которых недостающие естественные командные роли являются вторичными, придется постараться заполнить данный пробел. Очевидно, что для этого потребуется атмосфера откровенности и доверительности. Иногда менеджеры высказываются, что, мол, им поручено руководство командами, несбалансированными в отношении командных ролей и приходится иметь дело с тем, что есть. В большинстве современных организаций существует постоянная и регулярная текучесть кадров в рабочих группах и отделах. При отборе и принятии новых

сотрудников в свои команды менеджеры, взявшие на вооружение концепцию командных ролей, будут целенаправленно подбирать себе персонал.

3.9. Определение и выполнение командной задачи

Успех выполнения задач, стоящих перед группой, во многом зависит от ясности целей, путей их достижения и критериев оценки степени возможности достичь цели. Члены команды должны иметь четкое представление о связях между целями, методами работы и задачами.

3.9.1. Определение целей командной работы

Цели должны быть четкими, сфокусированными и непременно создавать представление о методах работы и задачах, которые приведут к успеху.

Надо помнить о дилеммах, связанных с целями, например о том, что они должны быть ясными и измеримыми, и одновременно с этим сохранять гибкость и изменчивость, необходимые для адаптации к меняющимся обстоятельствам. В то же время, цели должны быть вдохновляющими (будить воображение и давать стимул) и осуществимыми (обеспечивать себе поддержку и предохранять от деморализации после неудачи). Они должны предусматривать возможность развития личности и команды в процессе выполнения задач организации.

Трудно ожидать, что цели всегда будут четко определены. Социальные, экономические и политические факторы могут вызвать внезапные изменения или постоянно принуждать к ним организации. Цели команды должны стать фундаментом ее деятельности, однако важные внешние перемены могут привести к их пересмотру. Изменения в организационной стратегии и требования потребителей также могут стать источником неопределенности. Даже методы работы, используемые командами, подвержены изменениям; технологические перемены могут радикально изменить средства достижения конечной цели. Все организации меняются или их меняют. Как сказал древнегреческий философ Гераклит, «все течет, все изменяется», и скорость этого течения в XXI столетии заметно увеличилась. Поэтому трудно ставить четкие цели и идти к ним, когда, на организацию в целом и на команды в ней оказывают давление внешние перемены.

3.9.2. Цели и подцели

Для того чтобы обозначить различие между целями и подцелями, необходимо учитывать, что цели обычно относятся к организационной стратегии и отражают долговременные направления для команды, в то время как подцели помогают разделить эти цели на части, которые можно точно описать, измерить и достигнуть. Таким образом, подцели указывают пути осуществления стратегических целей. Похожая проблема возникает в результате частичного совпадения целей и их определений с детальным планированием деятельности команды и краткосрочных целей, необходимых для гарантированного выполнения задачи команды. В рамках общих целей служащие и менеджеры любой динамичной организации должны развивать способность к более динамичному стилю работы, базирующемуся на широком и меняющемся диапазоне целей внутри такого же подвижного разнообразия команд и преследуемых ими задач.

Таким образом, установление соответствующих целей команды служит связующим звеном между целями организации и индивидуальными целями. Каждый член команды имеет свои индивидуальные цели и скрытые намерения. Поэтому члены команды, подчинившиеся общим целям, могут быть согласны с ними лишь в большей или меньшей степени. Они могут втайне не соглашаться с целями команды, но подчиняться им по каким-то личным причинам, например, испытывая нужду в деньгах для выплаты долгов или используя команду как средство для удовлетворения своих карьерных амбиций в организации. Поэтому решающим политическим моментом в постановке целей и основной областью управления работой команды является предупреждение возможности конфликта или столкновения между командными и личными целями. Лидеры и члены команды, преданные идее командной работы, должны быть осведомлены о заботах и индивидуальных целях остальных, не столь заинтересованных ее членом. Вообще для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались, или хотя бы понимались членами команды и группами поддержки как внутри организации, так и вне ее.

3.9.3. Работа команды как творчество и постановка целей

Постановка соответствующих целей и управление ими не является единственным решающим фактором успешного выполнения задачи. Все чаще признается, что другим источником эффективности командной работы является способность команды как одного целого работать творчески и генерировать новые идеи.

Действительно, организации часто реагируют на меняющиеся требования внешней среды, формируя команды с целью улучшить практическую работу, увеличить ассортимент продукции и услуг и найти новые возможности повысить рентабельность дела. Но просто собрать вместе ярких и творческих людей в одной комнате еще не значит гарантировать появление потока новых и захватывающих идей. Даже *когда люди* начинают эффективно работать сообща, конечный результат зачастую не согласуется с текущими и долгосрочными целями организации, он или просто вязнет в тряские бюрократизма или с готовностью принимается, но растрачивается в результате неумелой реализации.

В последнее десятилетие широко распространяются методы создания *самоуправляемых команд*. В их основе — расширение автономности команд и рабочих групп. Это означает, что организация определяет конечные требования и наличные ресурсы, и в этих рамках команды могут сами распределять функции и степень ответственности. Такие подходы широко используются в промышленности, однако они обладают значительным потенциалом повышения эффективности стратегического управления в правительственных, муниципальных и общественных организациях.

На практике существует многообразие форм командной работы: от команд с традиционным лидером до самоуправляемых рабочих групп, в которых «каждый является менеджером». Важно определить, что подходит данной команде, работающей над частью корпоративной стратегии. Нет смысла тратить усилия на создание самоуправляемых команд, если это не входит в планы руководства: автономные самоуправляемые команды не удастся создать, пока в этом же направлении не начнется движение «штаба» по реализации стратегии. В равной степени, однако, не стоит пренебрегать изучением положительного опыта работы автономных и гибких команд только потому, что в данный момент ход реализации стратегии оценивается как удовлетворительный.

3.9.4. Выполнение задачи

Задачи должны быть более или менее определенными, четкими и относиться к ограниченной области проблем. Проекты, составляющие часть стратегии, которые не могут быть сведены к выполнимым задачам и

действиям, являются источником «головной боли» для команд и их руководителей. Достижение цели в таких ситуациях требует гораздо большего времени, что должно быть учтено при планировании стратегии.

В этой связи, однако, важно заметить, что наряду с проблемами постановки целей, творчества и автономных рабочих групп, вопросы управления стратегическим проектом должны быть решены на этапе декларирования и координирования задач команды. Далее все это подкрепляется установлением равновесия между желанием и возможностью, о чем мы говорили в данной главе; мало пользы от поставленной задачи, которая, будучи замечательной теоретически, не может быть решена на практике из-за специфических ограничений, присущих данной команде. В качестве подведения итогов рассмотренных выше принципов управления работой группы, перечислим практические шаги менеджера — руководителя автономной самоуправляемой команды:

- уточнение с командой промежуточных целей (подцелей) для достижения главной цели;
- определение задачи (или задач) каждого члена команды, за которую он несет ответственность;
- распределение работы между членами команды в соответствии с определенными задачами;
- согласование стандартов и показателей качества, связанных с новым стратегическим проектом;
- согласование с членами команды метода оценки достижения ими целей.

3.10. Динамика развития команды

Нормальное движение команды к высокоэффективной работе возможно в случае обеспечения сплоченности команды (достижения синергии — когда команда работает как единый организм), отлаженной системы коммуникаций, установления норм работы, принимаемых всеми членами команды и грамотного управления этапами ее развития.

3.10.1. Обеспечение сплоченности команды

Чем ближе члены команды между собой по своим характеристикам (происхождению, квалификации, системе ценностей), тем большие удовлетворение и сплоченность они будут демонстрировать. К сожалению, иногда такая команда может превратиться в элитарное и связанное круговой порукой сообщество, которое будет требовать от своих членов соответствия не столько поставленной перед командой задаче, сколько внутригрупповым нормам поведения. Это обычно приводит к тому, что И. Дженнис назвал **«групповым мышлением»**: согласие и гармония проявляются в такой степени, что нежелательные идеи, данные или информация умышленно игнорируются. Дженнис исследовал поведение правительственных команд и обнаружил, что некоторые из них чрезвычайно склонны к «групповому мышлению». Он определил восемь симптомов, позволяющих диагностировать наличие «группового мышления»:

- иллюзия неуязвимости, разделяемая большинством или всеми членами команды, которая вызывает чрезмерный оптимизм и поощряет необоснованный риск;
 - коллективное стремление к приукрашиванию действительности, с тем чтобы игнорировать «приметы», способные поколебать взгляды членов команды, пока они сохраняют верность прошлым решениям;
 - непоколебимая вера в безусловное соответствие команды нормам морали, способствующая игнорированию членами команды этических и моральных последствий принимаемых решений;
 - стереотипные представления о лидерах противоположной стороны как о слишком порочных, чтобы можно было гарантировать ведение с ними честных переговоров, или слишком слабых и глупых, чтобы идти на какие-то рискованные действия с целью расстроить их намерения;
 - прямое давление на члена команды, выдвигающего резкие аргументы против каких-либо групповых стереотипов, иллюзий или обязательств, доведение до его сведения, что такое несогласие противоречит понятию лояльного члена команды;
 - самоцензура в оценке отклонений от показного группового консенсуса (согласия), отражающая стремление каждого члена команды заглушить собственные сомнения и контраргументы;
 - разделяемая иллюзия единогласия в отношении суждений, согласующихся с мнением большинства;
 - появление самозванных «блюстителей нравов» — членов команды, защищающих остальных от нежелательной информации, которая могла бы поколебать всеобщее благодушие по поводу эффективности и этичности принимаемых решений.
- Групповое мышление, которое является формой группового **конформизма**,

расстраивает механизм принятия решений. Это происходит потому, что задачи, альтернативы и риски, связанные с решениями, должным образом не исследуются и не оцениваются. Если все члены команды приспосабливаются к доминирующей и неоспоримой идеологии, команда в целом теряет в уровне компетентности.

Проблемы с развитием сплоченности команды могут создавать условия для возникновения таких фактов: появление сильной личности, доминирующей на всех собраниях команды, введение на ответственную роль в крепкой команде человека «со стороны» вместо кандидата из самой команды, возрастающее ощущение у членов команды, что она отстраняется от участия в делах отдела или организации, регулярные «собрания перед собранием» трех ключевых фигур команды, состоящей из семи-восьми человек, постоянные неудачи команды при рассмотрении новых методов работы, привычные обвинения других команд и отделов в устойчиво низкой эффективности работы организации или ее подразделений.

В таких ситуациях часто требуются значительный такт, настойчивость, а иногда изрядная личная смелость и прямота. Нет легких и быстрых решений проблем и надежных способов избежать ловушек при формировании команды. Иногда следование простым и проверенным советам оказывается лучше, чем чрезмерная активность или поиск способов радикальных преобразований. Эти советы сводятся к следующему:

- поощрять членов команды к открытому и конструктивному обмену мнениями, избегая клеветы и злонамеренных слухов;
- противостоять межличностным конфликтам при их возникновении, пытаясь, где это возможно, вскрыть реальные причины разногласий;
- допускать конструктивную критику и поощрять выражение различных мнений;
- позволять недовольным уходить, а новым членам команды со свежими идеями и планами — присоединяться к команде;
- отдавать себе отчет в том, что индивидуальные цели могут отличаться от групповых интересов;
- не искать «козла отпущения», т. е. не возлагать вину за промахи в работе на определенных членов команды.

4 - 7346

Однородные команды могут быть более стабильными, зато неоднородные группы более активны и подвижны. Конфликтные ситуации могут заводить в тупик или, наоборот, приводить к прогрессивным способам решения проблем команды. Когда конфликт возникает вне команды, это может способствовать появлению чувства групповой принадлежности: группе угрожает опасность, и каждый стремится к объединению, готовясь к встрече с противником. Когда конфликт возникает внутри команды, это может вызвать ее развал, пока

конфликт разрешается. Однако такие конфликты могут стать и предвестниками сплоченности и развития команды, как мы вскоре увидим.

3.10.2. Развитие коммуникации

Как известно, существуют вербальные (облеченные в слова) и невербальные формы межличностной коммуникации. Во многих случаях более важно не то, что говорят, а как говорят, т. е. невербальная форма общения. Когда кто-то зевает и отворачивается в момент рассказа руководителя о новой крупной идее, вряд ли ему кто-то поверит, если он скажет, что «идея очень интересна». Человек, посматривающий на часы, раздражен и, возможно, спешит. Глаза, лицо и телодвижения многое говорят нам о том, что люди думают и чувствуют. Иногда можно ошибиться в толковании невербальных сигналов, так как не всегда очевидно, что они означают. Например, покачивающаяся нога может выразить беспокойство, опасение, умственное напряжение, возбуждение или скуку. Но чаще люди правильно их «читают» и бывают точны в своих умозаключениях.

Внешний вид человека является выразительным поведенческим сигналом, что осознает большинство людей, ищущих работу. Даже автомобили, которые мы водим, говорят что-то о нас: водители новых красных автомобилей имеют репутацию агрессивных людей. Такие ассоциации вряд ли имеют под собой веские основания, однако это не мешает им оказывать на нас влияние. Другой формой невербальной коммуникации является способ использования пространства. Дисциплина, изучающая это явление, называется *троксемика* (пространственный язык). Каждый знает, что люди предпочитают на регулярно проводящихся собраниях сидеть в определенной части комнаты, часто рядом или напротив определенных людей. Место, где сидит человек, может отражать его статус относительно окружающих. Например, люди садятся напротив тех, кого считают авторитетом, и рядом с теми, с кем поддерживают неформальные связи. Находиться рядом с человеком, который, по вашему мнению, выше вас по положению, может показаться некомфортным; Невербальные коммуникации включают в себя наши отношения со временем; отсутствие пунктуальности свидетельствует о неуважении или безразличии. Это также может показывать, что опаздывающий имеет более высокое положение и не думает, что мы достойны пунктуальности. Потери нашего времени из-за непунктуальности таких людей несущественны для них (однако понятие пунктуальности варьируется в зависимости от принадлежности человека к той или иной национальной культуре).

Мы указали на некоторые категории невербальных коммуникаций, включая взгляд, лицо, телодвижения, тон голоса, физические характеристики, пространственный язык и отношение ко времени. В заключение поговорим об окружающей обстановке, которую не всегда легко создавать и которой трудно управлять. Если сотрудник работает в маленькой, переполненной, темной или

грязной комнате, то он вряд ли будет считать себя уважаемым или ценным сотрудником. Если во время деловой поездки его разместят в роскошном отеле, он почувствует себя важным лицом. Опытные руководители это знают и учитывают в работе с командами.

Подведем итог обсуждению проблем внутригрупповых коммуникаций формулировкой некоторых рекомендаций по учету их значения и воздействия на организационный климат команды:

- необходимо организовать эффективную коммуникационную сеть, соответствующую целям команды, задаче, роли и ответственности ее членов. Чем более дифференцирована задача команды и более четко распределена ответственность между ее членами, тем меньше потребность в замкнутых неформальных коммуникационных сетях;
- руководитель должен знать о существовании неформальной коммуникационной сети и быть ее частью, особенно если существует угроза для эффективной работы команды. Внимательное наблюдение за невербальными коммуникационными сигналами поможет ему вовремя обнаружить недопонимание или прекратить передачу непреднамеренных сигналов;
- надо так организовать работу, чтобы цели команды, роли, распределение ответственности, намеченные сроки и процедуры были ясны на всех этапах развития команды.

3.10.3. Установление здоровых норм

Командные нормы относятся к правилам и процедурам деятельности, часто неписаным, но принятым группой. Они определяют статус членов команды и могут помочь предотвратить недоразумения или неэффективные межличностные отношения. В идеале эти нормы должны способствовать решению задачи и хорошим взаимоотношениям в команде, а также отражать групповые ценности, цели, их тождественность, и когда все это наблюдается, стабильность группы и удовлетворение работой повышаются. Группам легче согласиться на введение норм, когда они в большей степени однородны по интересам, разделяемым взглядам и позициям. В противном случае возможно возникновение конфликта раньше, чем команда выработает устраивающие всех нормы. Группа не может эффективно функционировать, пока не установлены четкие нормы и соглашения.

Интересный взгляд на командные нормы представлен в работе А. Стэнтона. Он провел обширные исследования деятельности страховых агентств, которые пытались перейти от иерархической к командным формам работы. Результаты его исследования представлены в табл. 3.6.

Не все нормы продуктивны или жизнеспособны, даже если они представляются таковыми в данный момент. Например, как показано в табл. 3.6, нормы, возникающие в переходный период развития команды, являются простым отрицанием иерархических методов работы, и через некоторое время они продемонстрируют свою несостоятельность. Нереалистические ожидания гармонии возникают в противовес прежним убеждениям, что менеджеры должны управлять, а работники могут довольствоваться ролью жертвы и обвинять во всем начальство. На поздних этапах изменения эти нормы дадут дорогу более зрелым концепциям коллективной работы, при которых групповая и индивидуальная власть осуществляется открыто и установлены новые процедуры, обеспечивающие контроль и взвешенность при использовании власти.

Каким образом можно попытаться изменить непродуктивные нормы? Это — функция лидеров команды. Именно они должны устанавливать нормы или изменять те, которые не соответствуют целям команды. Главное здесь — выяснить, что же способствует усилению команды. Однако следует помнить, что принятие решений и проведение изменений связано с дополнительными проблемами, которые могут удержать руководителя и команду на прежнем уровне и не повысить продуктивность работы.

Таблица 3.6. Изменение командных норм

Иерархическая форма работы	Оппозиция иерархии (переходная стадия)	Коллективная форма работы
Коммуникации		
Официальные связи дифференцированы в соответствии со статусом и положением по уровню ответственности	Неприятие иерархических каналов связи. «Я один из работников. Вы можете обращаться прямо ко мне»	Четкое распределение ролей по горизонтали: «Этим у нас занимается Х»
Пространство		
Пространство распределено в соответствии с рангом. Например, управляющие имеют отдельные кабинеты. У старших служащих есть право входить без предупреждения в рабочие комнаты младшего состава	Открытый демонтаж барьеров. «Мы все поделим между собой». Подозрения, что персональное пространство может быть отнято. Тенденция к шуму, неразберихе и переполнению. Неофициально устанавливается разделение с помощью канцелярских шкафов и переход к работе на дому	Пересмотр отношения к пространству как общему ресурсу. Например, соглашение о тихих комнатах и определенных местах для пользователей. Различные виды работ имеют предохраняющую ограду
Власть		
Менеджеры должны управлять. Тогда работники довольствуются ролью жертвы и могут постоянно обвинять начальство. Власть, осуществляемая младшими чинами, отрицается и может принять форму слухов, сплетен, конторского политиканства	Нереальные ожидания гармонии. Мнение, что всякое напоминание о дисциплине коллегам противоречит духу коллективной работы. Отрицание наличия власти позволяет сотрудникам избегать возможности ее неформального использования	Признание открыто осуществляемой власти коллектива и индивидуальной власти. Контроль и баланс обеспечивают новые процедуры. Критика и поддержка понимаются как неразрывно связанные
Обучение		
Обучение воспринимается исключительно как административная функция. Персонал отдает предпочтение «своему профессиональному развитию»	Миф, что каждый может сделать все. Отрицается разница в компетентности и способностях	Разумными признаются как индивидуальные, так и коллективные формы обучения. Люди учатся также друг у друга. Ценится практическое знание: важнее — «кто знает?», а не служебный статус — «кто есть кто»
Решение		
Решения являются прерогативой должностного положения. Формальный процесс идет сверху вниз; консультация рассматривается как привилегия	Тенденция решать все проблемы сообща. Увеличивается время на проведение собраний. Посторонние жалуются на пустую болтовню	Передача группе широких прав на принятие решения при участии руководства в рассмотрении работы группы и отдельных ее членов

3.10.4. Этапы построения команды

Концепция группы, проходящей различные этапы на пути становления эффективной и действенной команды, графически представлена на рис. 7, приведенного по работе К. Мэйби и С. Керд. Эти этапы в целом совпадают с этапами развития групп и организаций, рассмотренных нами выше, но имеют некоторую командную специфику.



Рис. 7. Этапы построения команды

Несмотря на избыток энергии в начале формирования команды, маловероятно, что такого же ее накала хватит надолго. Команда должна преодолеть внутренние противоречия и сомнения, прежде чем сложится действительно спаянный коллектив. Этот процесс не несет спокойствия и порождает риск, однако это необходимый путь создания норм команды. Четкость намерений и сплоченность членов команды способствуют в результате более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач команды часто распадаются, и эта фаза также характеризуется особыми процессами.

Формирование. Роль лидера команды на этом этапе *является* решающей. Он должен сосредоточиться на помощи членам команды, познакомить их друг с другом и создать обстановку непринужденности. Страхи, смятения и колебания членов команды *должны* быть устранены как можно раньше. Наилучший путь к этому — прояснить цели, роли, ответственность и процедуры, которые имеют отношение к действиям команды.

Бурление. Лидер команды должен помочь ей успешно разрешить споры, которые возникают на этом этапе, выслушав проблемы, обеспечив обмен

мнениями и воодушевив команду на достижение намеченных целей. Если лидер команды принимает авторитарный стиль и пытается пресечь конфликт «сверху», это может привести к скрытому его течению, разрушающему становление единой команды. Действительно, в такой момент команда может отвергнуть признанного лидера и определить альтернативный путь управления своими делами. Фаза «бурление» предоставляет реальную возможность очистить группу от нежелательных членов, и если это провести осторожно, команда может стать более сплоченной.

Нормирование. На этом этапе лидер команды должен гарантировать, что установление общих норм способствует эффективной работе команды. Время, потраченное на подготовку новых правил на основе консенсуса (согласия), по которым команда собирается работать, окупится позже с большими дивидендами. Мастерство построения команды на этом этапе состоит в углублении процесса сплочения команды и в согласовании стремлений каждого члена команды с общими целью и ценностями.

Функционирование. На данном этапе команда объединена и работает продуктивно. Лидеру необходимо оценить эффективность команды, наблюдая за индивидуальными и командными усилиями, успехами и выполнением обязательств. Команда нацелена на результат и раскрытие потенциальных возможностей. Важно оказывать доверие, где это необходимо. Однако если руководитель стремится к тому, чтобы команда оставалась гармоничной и сплоченной, лучше награждать команду, а не отдельных ее членов. Выбор одного члена из команды для похвалы может способствовать расколу, соперничеству и враждебности. Вот почему системы оплаты, связанные с производительностью труда, иногда неожиданно приводят к обратным результатам. Это оказывает разрушительное воздействие на командную работу и командный дух. Имея это в виду, важно оценивать работу команды как результат ее усилий в целом. Поведение лидера команды на этом этапе включает в себя следующие действия: одобрение, оценку, уменьшение числа инструктажей и выслушивание полезных замечаний.

Перемена или расставание. Для лидера команды важно всякий раз представлять неопределенности, возникающие перед членами команды, по мере того, как они переходят к новым задачам. Они нуждаются в информации о том, насколько хорошо сделана ими работа, что они узнали и смогут ли справиться с новыми заданиями.

Лидер команды должен по возможности уменьшать напряженность, связанную с изменениями и переходами. В случае необходимости лидеру *команды* следует поощрять членов команды к тому, чтобы те не теряли связи друг с другом, поддерживали отношения, занимаясь новой работой и проектами.

Сама природа процесса развития команды требует от менеджера проявления незаурядной чуткости и рассудительности. Неверно было бы считать, что лидер команды всегда должен активно вмешиваться в протекающие процессы. Это далеко не всегда лучшая линия поведения. Понимание динамики команды и способность «читать ситуацию» могут подсказать руководителю, что подчас требуется только небольшое вмешательство в процессы, не имеющее ничего общего с навязыванием решения. Сплоченность команды и продуктивные нормы часто могут быть достигнуты быстрее путем переключения внимания с внутренних проблем команд на задачи, стоящие перед ними. Как обнаружил А. Стэнтон, **команды**, которые постоянно уделяют чрезмерное внимание собственному развитию, часто оказываются непродуктивными и, как правило, неудовлетворительными для ее **членов**.

3.10.5. Управление межгрупповыми связями

Ни одна команда не работает сама по себе. Команда неизбежно связана с людьми или группами вне ее. Высокая степень зависимости команд или групп друг от друга при достижении целей может вызывать конфликты и соперничество. Возможность для конфликта выше в случае односторонней или «последовательной» зависимости, когда одна группа зависит от результатов работы другой, и без этих результатов группа не может продвигаться вперед. Еще большая возможность для конфликтов заложена в ситуациях «взаимной зависимости», когда все команды зависят друг от друга при планировании и выполнении сложной работы.

Взаимная зависимость и возможность конфликта в межгрупповых взаимоотношениях требуют от лидера умения налаживать связи между собственной и другими командами. Наряду с координацией ролей внутри собственной команды, лидер выступает также в роли ее адвоката, дипломата и представителя при взаимодействии с другими группами. Достижение взаимовыгодных и долговременных соглашений между командами часто требует от лидера **владения** элементами сделки, компромисса или взаимных уступок. Управление такими внешними взаимоотношениями не может быть отделено от участия лидера в формировании внутренней структуры своей команды.

Даже наиболее жизнеспособные и предприимчивые команды со временем работают слабее, если атмосфера организации, в которой они выросли, перестает подпитывать их с помощью систем найма нового персонала, продвижения, развития и поощрения. Конечно, нереально, чтобы команда смогла влиять на сложившиеся способы ведения дел своей организации, однако члены команды должны иметь и использовать знания о меняющихся ситуациях и обстоятельствах внутри и вне организации. Эти изменения могут быть связаны с изменениями

окружающей среды, социальными, финансовыми или деловыми, прямо или косвенно воздействующими на работу команды. Это потребует от тех, кого называют «исследователями ресурсов», и от любознательных членов команды изучения окружающей среды в интересах команды. Основными навыками здесь являются анкетирование, установление связей, согласование на первый взгляд несвязанных фактов, политическое чутье и умение интерпретировать стратегические намерения своей собственной и других организаций. Развитие и успех команды зависят от правильно понятых тенденций, которые могут сигнализировать о грядущих переменах во внешней среде. Важная роль здесь принадлежит здравому сочетанию осторожности и интуиции, основанной на информированности. Ценность лидера для команды определяется не только его умственными способностями и практическими навыками, но и способностью «читать ситуацию», посмотреть свежим взглядом на рутинную информацию и творчески использовать внутренние и внешние возможности. Подобно многим другим граням деятельности менеджера, при построении команды от него требуется больше искусства, чем науки, даже при анализе тенденций развития внешнего окружения.

Итоги и выводы

Различают формальные и неформальные организации и, соответственно, формальные и неформальные группы. К формальным группам относятся управляемые целевые группы, к неформальным — группы по интересам и дружеские. Люди объединяются в группы из соображений безопасности, престижа, самоуважения, силы для удовлетворения потребностей и достижения целей.

В своем развитии группы проходят следующие стадии: зарождение, бурное развитие, нормальное функционирование, высшая точка развития и переформлирование организации (или завершение ее существования).

Поведение рабочих групп определяется двумя группами факторов: внешней средой и ресурсами группы. Основные факторы внешней среды группы могут быть определены следующим образом: организационная стратегия, структура власти в организации, формальные регуляторы, ресурсы организации, процесс отбора человеческих ресурсов, система поощрений и оценки результатов труда, культура организации, организация рабочего места. Ресурсы группы определяются способностями и навыками членов группы, их личными качествами.

Рабочие группы отличаются от любого другого собрания людей наличием постоянной структуры[^] которая определяет поведение составляющих их людей и дает возможность предсказывать поведение отдельных членов группы и группы в целом. Основными элементами этой структуры являются следующие: формальное лидерство, групповые роли, групповые нормы, статус **членов** группы и ее состав.

Большинство видов деятельности группы требует разнообразия умений и знаний. Когда группа разнообразна по составу, возрастает вероятность, что у нее имеются все необходимые характеристики, чтобы выполнять задания эффективно. Такое разнообразие обеспечивается профессиональной подготовкой, уровнем образования, личными и демографическими характеристиками состава группы.

Группы различаются по показателю сплоченности (степени симпатии членов группы друг к другу). Для повышения сплоченности группы можно следовать следующим рекомендациям: поддерживать стабильный состав группы; согласовывать с группой задание; содействовать совместному времяпровождению членов группы; повысить статус группы и сложность приобретения в ней членства; стимулировать соревнование с другими группами; поощрять не отдельных членов группы, а группу в целом.

Для повышения производительности и уровня синергизма группы в современных организациях внедряются принципы командной работы. В командах, в отличие от групп, выполнение задания зависит от личного вклада **членов** команды, когда каждый ее член ответственен как за личный вклад, так и за общие результаты.

Другие отличия состоят в том, что если члены групп могут разделять общую цель, то члены команд помимо прочего разделяют и общие обязательства по достижению цели, а также в том, что команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом: они обладают высокой степенью свободы и в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели и заниматься расчетом времени выполнения работы.

При формировании команд необходимо учитывать существование четырех стадий этого процесса: подготовка, создание рабочих условий, формирование и построение команды, содействие в работе. Начавшую функционировать команду необходимо обеспечить постоянной поддержкой со стороны менеджмента организации.

Команды наиболее эффективны в следующих случаях: при разработке стратегий в условиях высокой неопределенности среды; размытости и множественности критериев отбора стратегических вариантов; реализации одновременно нескольких стратегий; необходимости координации сложных работ; большом разбросе во мнениях экспертов относительно оценки стратегических альтернатив; конфликте интересов заинтересованных сторон: высокой степени сопротивления стратегическим изменениям. Внутренние условия эффективности команды определяются следующими обстоятельствами: удовлетворение

потребностей индивидуального членства; успешное взаимодействие в команде; решение поставленных перед командой задач.

Квалифицированный менеджер — руководитель команды должен владеть навыками, обеспечивающими следующую деятельность: уточнение с командой промежуточных целей (подцелей) для решения главной задачи, поставленной перед командой; определение задачи (или задач) каждого члена команды, за которую он несет ответственность; распределение работы между членами команды в соответствии с определенными задачами; согласование стандартов и показателей качества, связанных с новым стратегическим проектом; согласование с членами команды методов оценки достижения ими целей.

Вопросы и задания

1. В чем отличие формальных и неформальных групп?
2. Каковы причины объединения людей в группы?
3. Каковы характеристики основных стадий развития группы?
4. Какие факторы определяют поведение рабочих групп?

61 Глава 3. Психология группового поведения в организации

5. Охарактеризуйте ресурсы группы.
6. Какими параметрами определяется структура группы?
7. Как обеспечивается сплоченность группы?
8. По каким параметрам различаются рабочие группы и команды?
9. Каковы особенности стадий формирования команды?
10. При каких условиях команды демонстрируют наибольшую эффективность? Как определяется эффективность команды?
11. Какие навыки являются ключевыми для менеджера самоуправляемой команды?

12. Какие препятствия для эффективной командной работы создает новое мышление?

Глава 4

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В реальной жизни менеджеры нечасто принимают решения только на основе логики и анализа данных, т. е. рационально. На процесс принятия решений в той или иной мере всегда влияют настроения, эмоции, симпатии и антипатии, желания и другие психологические факторы. Они проявляются на уровне и индивидуального, и группового принятия решений. Их необходимо уметь выявлять и учитывать, особенно когда менеджер сталкивается с противодействием своей рационально выверенной, основывающейся на фактах позиции.

4.1. Личностные факторы в принятии решений

Личные решения, которые принимаются людьми в повседневной жизни, как правило, просты. Их простота определяется достаточно ясными, идущими от здравого смысла критериями отбора альтернативы (в качестве таких «критериев» может также выступать настроение, каприз, выгода и пр.), и незначительностью последствий таких решений. С другой стороны, существуют и такие личные решения, которые заставляют людей мучительно размышлять, «ломать» голову и сомневаться в течение многих дней, месяцев и даже лет. Такие решения обычно имеют судьбоносный, «стратегический» характер и могут определить всю дальнейшую жизнь. К ним относятся решения о выборе профессии, места учебы или работы, спутника жизни и многие другие. Но решения касаются только одного человека или узкого кру-

жых с ним людей.

Но этого нельзя сказать об административных решениях, которые принимаются в организациях. Они затрагивают и других людей, поэтому ответственность руководителя при

министративных решений высока. Он должен уметь объяснить исполнителям, своим начальникам, заинтересованным лицам вне организации, почему он принял то или иное решение. При этом он должен обращаться к общим человеческим ценностям, эмоциям и чувствам людей, к их вере, потребностям и ожиданиям, логике и расчетам.

Существует закономерность: чем сложнее психическое явление, тем больше его определяет индивидуальность человека. Процесс принятия управленческих решений чрезвычайно сложен и во многом зависит от психологических характеристик руководителя, **личностных факторов**, которые отражают его индивидуальные качества и выявляют восприятие организационных проблем. В восприятии проявляется отношение человека к окружающему миру. Люди принимают решения и действуют на основе того, как они «видят» ситуацию, т. е. на основе своего восприятия окружающего мира. Иногда личностное восприятие может мешать рациональному процессу принятия решения.

Важными составляющими восприятия являются стереотипы. Такие утверждения, как: «Все бухгалтеры педантичны», «Все женщины слишком эмоциональны» или «Все агенты по продаже товаров жадны до денег», — примеры стереотипов. Под **стереотипами** понимают **схематизированный, упрощенный образ какого-либо явления, фиксирующий в себе лишь некоторые его черты**.

Если руководитель уверен, что все женщины слишком эмоциональны, даже если объективные исследования доказывают обратное, он все равно будет относиться к женщинам как к слишком эмоциональным существам. Если ему придется выбирать, кого продвинуть по службе — мужчину или женщину, — он, вероятно, предпочтет служащего-мужчину, даже если женщина — более квалифицированный работник. В результате действия такого стереотипа фирма может лишиться ценного и перспективного работника.

Этот пример показывает, что стереотипы могут привести к пагубным или неэффективным решениям. Стереотипность мышления влияет на выбор курса действий, выработку альтернатив и даже на формулирование проблемы. Однако не бывает медали только с одной стороной: стереотипы иногда облегчают решение, упрощая взгляд на мир, что бывает и полезным в условиях дефицита времени.

Эффект ореола — другой пример того, как личностное восприятие может повлиять на административные решения. Так называют влияние самого общего впечатления о человеке на дальнейшую оценку его поведения. Допустим, бухгалтер не пропустил ни одного рабочего дня в течение трех лет, но плохо готовил ежемесячные отчеты. Если такая его посещаемость приведет к тому, что руководитель начнет считать бухгалтера очень хорошим служащим и предложит

ему место главного бухгалтера, то он окажется под влиянием эффекта ореола. В данном случае отменная посещаемость доминирует над плохой подготовкой отчетов. Примеры эффекта ореола особенно заметны во время проведения аттестации служащих.

Психологам известно и другое явление, которое часто называют **эффектом первого впечатления**. Речь идет о тенденции переоценивать свое первое впечатление о человеке, устойчивости первоначально сложившегося мнения о нем. Согласно исследованиям, такая первичная информация чрезвычайно важна, она получает несоразмерно высокую субъективную оценку и влияет на последующее восприятие человека. Вот почему к первому знакомству с будущими коллегами и руководителями стоит серьезно готовиться.

Эффект новизны говорит о другой закономерности: последняя, более новая информация о человеке и его поведении оказывается субъективно более важной, чем та, что вы получили месяц или день назад. Поэтому хороший руководитель должен учитывать эту особенность человеческой психики и стремиться к более объективному и взвешенному восприятию сотрудников, которое основывалось бы не только на первом знакомстве или последней полученной информации, а на всей их работе в организации.

Психологами разработано достаточное количество методик, призванных помочь в принятии решений. Некоторые из них требуют специальных знаний и умений, а другие построены на соображениях здравого смысла. Пример одной из таких методик мы приводим ниже.

Система принятия решений С Джонсона. Американский психолог С. Джонсон предложил оригинальную методику принятия личных и деловых решений, названную им **система принятия верных решений «да» или «нет»**.

Он указывает, что большинство ошибок в процессе принятия решений возникает из-за того, что люди используют неправильную систему мышления. Предлагаемая методика позволяет избежать подобных просчетов с помощью последовательных вопросов, которые каждый из нас должен задать самому себе и затем ответить на них. Вопросы используются потому, что они вынуждают «искать» ответ. Как отмечает С. Джонсон, обычно «мы хотим получать ответы, не тратя время на то, чтобы задавать вопросы». Поэтому он предлагает: прежде чем принять решение, попробуйте ответить на шесть вопросов — три вопроса практические («для головы») и три вопроса лич

ностные («для сердца»). Причем последовательность вопросов может быть произвольная. Отвечая на каждый вопрос «да» или «нет», мы можем лучше разобраться в ситуации и в самих себе, изменить ранее принятое решение и повысить его качество. Таким образом, сначала принимается предварительное решение, а затем задаются следующие вопросы:

1. *Удовлетворяю ли я подлинную потребность?* Любое решение должно быть направлено на достижение определенной цели. Поэтому принятию решения всегда предшествует выбор цели, к которой мы стремимся. Большинство из нас обычно стремится к тому, чего нам хочется. Однако «хотим мы многого, а нуждаемся в малом». Поэтому когда выбор цели ограничивается только тем, что нам нужно, то принятие решения сильно облегчается. Если цель отражает нашу подлинную потребность, то мы действуем более решительно и быстрее принимаем оптимальные решения.

2. *Узнал ли я варианты выбора?* Чтобы принять оптимальное решение, необходимо располагать полной информацией об альтернативах, т. е. существующих вариантах выбора. Часто можно слышать: «У меня нет выбора». На самом деле в таких случаях люди просто не знают о других возможностях. Чтобы узнать о них, надо задавать вопросы и собирать необходимую информацию. Дело в том, что альтернативы существуют всегда. Для получения информации об альтернативах можно советоваться с другими людьми. Однако самый лучший способ — личное наблюдение и анализ сложившейся ситуации.

3. *Все ли я продумал до конца?* Если вы достаточно четко представляете себе возможные варианты выбора, необходимо тщательно продумать последствия каждой альтернативы. При этом вы должны постоянно спрашивать себя: «Что может произойти в этом случае? А что будет потом? А после этого?» Отвечая на эти вопросы, надо отчетливо представить себе любую ситуацию, которая может возникнуть, если вы примете какое-либо решение. Это позволит заглянуть вперед и подготовиться к тому, что может произойти в будущем. После этого каждая альтернатива оценивается вами по тому, насколько она соответствует достижению поставленной цели, отражающей вашу подлинную потребность.

4. *Честен ли я сам с собой?* Оценивая свои решения, люди часто заблуждаются и следуют ложным убеждениям. Любая ситуация, в которой мы находимся или которая может возникнуть после принятия решения, должна оцениваться нами объективно. Это означает, что перед принятием решения мы должны сделать *реальное* описание текущей или будущей ситуации, не закрывая глаза на неприятные или неожиданные последствия и факты, противоречащие нашим интересам,

взглядам и опыту. Другими словами, мы должны «посмотреть правде в глаза» и быть честными с самими собой. «Многие из нас боятся правды. Мы верим, что, спрятавшись от правды, будем в безопасности или хотя бы избежим неприятностей». Чем лучше мы понимаем реальность, тем больше у нас шансов принять правильное решение.

5. *Доверяю ли я своей интуиции?* Принимая решения, необходимо не только прислушиваться, но и доверять своей интуиции. «Интуиция — это подсознательное знание, основанное на личном опыте». Принимая решение интуитивно, вы не можете обосновать свой выбор, а просто *ощущаете* его правильным для себя. Интуиция включает в себя не только чувства по отношению к возможному решению, но и чувства по поводу того, *каким образом* вы принимаете это решение. Чтобы использовать интуицию, важно задавать себе вопросы: «Что я чувствую по поводу своего решения? С каким чувством я принимаю это решение? Что бы я решил, если бы не боялся?» и т. д. Если решение требует внутренних усилий и сопровождается страхом, замешательством или беспокойством, то, вероятно, оно нарушает естественный «порядок вещей» и от такого решения следует отказаться. Если вы принимаете решение с энтузиазмом, легко и спокойно, то, скорее всего, оно соответствует истине и такое решение следует принять.

6. *Достоин ли я лучшего?* Рассматривая возможные варианты выбора, мы часто ограничиваем круг своих возможностей лишь только потому, что не верим, что достойны лучшего. Чтобы добиться успеха, необходимо освободиться от этого опасного заблуждения, которое ставит искусственные преграды на пути к оптимальному решению. Это позволит раскрепостить ваше сознание и действительно внутренне поверить в то, что вы достойны лучшего, и затем действовать на основе этой веры. В данном случае «речь идет не о желании большего, чем у других. Речь идет о большем, чем то, что вы сами делаете для *себя*. А этого достоин каждый. Поэтому перед принятием решения всегда полезно спросить у себя: «А если бы я верил, что достоин лучшего, как бы я поступил?»

По мнению С. Джонсона, отвечая последовательно на все перечисленные вопросы, можно улучшить предварительно принятое решение. Если на все вопросы дан ответ «да», то велика вероятность того, что именно это решение — удачный выбор. Если хотя бы на один вопрос был ответ «нет», то, скорее всего, решение окажется неудачным и его следует пересмотреть.

4.1.1. Субъективная рациональность – индивидуальное восприятие ситуации принятия решения

Субъективная рациональность — это рациональность, ограниченная рамками *мышления* только одного человека. Термин «субъективный» означает личный, индивидуальный, включает элементы произвольности, а зачастую и предвзятости. «Рациональный» — беспристрастный, логичный, последовательный. Поэтому руководитель, которому присуща субъективная рациональность, думает логично, но в рамках собственного мышления.

Споры между представителями менеджмента и профсоюзами относительно «справедливости» условий коллективного договора являются хорошим примером субъективной рациональности. Предложения работодателя поднять заработную плату и пособия кажутся очевидно недостаточными для руководства профсоюза. Обе стороны используют логический подход, но их субъективный взгляд на этот вопрос приводит к различным выводам.

Часто встречающийся конфликт между отделом изучения кредитоспособности клиентов и отделом сбыта — другой пример субъективной рациональности. Агенты по сбыту товаров хотят продать больше продукции и поэтому требуют льготных кредитных условий. А финансовые менеджеры уверены, что многие люди не будут платить, и поэтому требуют более жестких условий. То, какой кредит готов начислить финансовый менеджер, зависит от позиции, занимаемой им, его образования, опыта и ведомственной задачи.

Или, к примеру, разговоры о политике. Если вы расходитесь с собеседником во мнениях, то говорите: «Если бы вы взглянули на этот вопрос с точки зрения логики...» В действительности вы имеете в виду: «Если бы вы посмотрели на это с моей точки зрения». Ваше мнение о том, что рационально, может не совпадать с мнением другого человека.

Концепция субъективной рациональности указывает на то, что два человека могут использовать логику для принятия решения по одной и той же ситуации и прийти к различным выводам. Каждый человек придает большее или меньшее значение различным факторам. Особенно заметно субъективная рациональность проявляется при оценке альтернатив. Жесткий* автократичный руководитель уволит служащего без колебаний, в то время как лояльному и либерально настроенному менеджеру это сделать будет нелегко.

Личностные факторы, связанные с индивидуальным восприятием проблемы, проявляются на всех ключевых этапах принятия решений: при оценке вероятностей случайных событий, оценке альтернатив, общей оценке эффективности принятого решения.

С вероятностными оценками событий связаны следующие психологические эффекты:

- эффект
- т репрезентативности;
- эффект доступности;
- иллюзия контроля;
- явление «валентности»;
- феномен сложных событий.

Эффект репрезентативности. Слово «репрезентация» происходит от английского *гергезениХоп*, т. е. «представление», «представительство». Суть этого психологического эффекта заключается в том, что люди обычно завышают оценки исходов или вероятности случайных событий, которые в большей мере соответствуют их личному опыту и сложившимся представлениям. То, что уже случилось с ними однажды, о чем они лучше осведомлены, кажется более вероятным. О таких событиях можно сказать, что они репрезентативны опыту людей. Этот эффект репрезентативности имеет несколько проявлений.

- **во-первых**, исследования показали, что во многих случаях люди более высоко оценивают вероятности частных, конкретных событий по сравнению с общими (и поэтому кажущимися им абстрактными) событиями. Другими словами, если событие *A* — частный случай события *B*, то субъективная оценка вероятности первого события парадоксальным образом оказывается выше, чем второго, хотя очевидно, что это противоречит здравому смыслу и основным принципам теории вероятности. Например, эксперименты С. Плауса показали, что большинству испытуемых казалось, что гипотеза «подозреваемый покинул место преступления, испугавшись обвинения в убийстве» выглядит вероятнее, чем более общая и простая гипотеза «подозреваемый покинул место преступления»;
- **во-вторых**, эффект репрезентативности часто приводит людей к совершению **ошибки игрока**, который верит, что за серией неудач обязательно должен последовать выигрыш, хотя на самом деле вероятность выигрыша никак не зависит от числа предшествующих неудачных исходов. В частности, если после нескольких подбрасываний монеты выпадает «орел», то многие уверены, что в следующем подбрасывании, скорее всего, выпадет решка, причем эта уверенность возрастает по мере того, как увеличивается число выпавших подряд «орлов». Ошибка игрока часто наблюдается в азартных играх, спорте, бизнесе и в обыденной жизни. Люди необоснованно завышают вероятности случайных событий, которых уже «давно не было» и которые, по их мнению, должны вот-вот произойти. С другой стороны, это же явление может привести к так называемому **эффекту горячей**

руки. Он состоит в переоценке шансов удачных исходов случайного события. Если «игроку» везет, то в последующих «партиях» игры он субъективно завышает вероятность своего выигрыша. С этим эффектом тесно связан **феномен излюбленной альтернативы:** если некоторое решение оказалось удачным и дало положительные результаты, то эмоционально оно закрепляется в опыте человека. Поэтому в дальнейшем это решение становится излюбленным способом действий в похожих ситуациях и, более того, оно начинает неоправданно «переноситься» и на другие ситуации, требующие принятия уже совсем иных решений. Чтобы не попасть под влияние закона малых чисел или ошибки игрока, необходимо помнить следующее: если рассматриваются независимые случайные события (такие, как подбрасывания монеты), то прошлые исходы никак не влияют на будущие. Поэтому вероятности последующих событий должны оцениваться так* как будто они происходят впервые, т. е. независимо от предыдущих исходов;

- **в-третьих,** эффект репрезентативности приводит к тому, что при оценке вероятностей случайных событий люди порой игнорируют объективную информацию о частоте этих событий. Во многих случаях оценка частоты событий влияет на субъективную оценку их вероятностей. Если событие происходит относительно часто, то люди обычно более высоко оценивают его вероятность, и наоборот. Например, если в спорте одна команда или игрок часто выигрывают, то и в каждой конкретной игре их шансы на успех оцениваются выше. Информация о частоте того или иного события помогает дать верную оценку его вероятности. Вместе с тем иногда люди не склонны учитывать эту информацию, доверяясь собственной логике, интуиции, чувствам и представлениям, что может приводить их к ошибочным выводам и решениям. Поэтому при оценке вероятностей событий необходимо всегда обращать внимание на их частоту (конечно, если она известна);
- **в-четвертых,** эффект репрезентативности может приводить к ошибкам в прогнозировании исходов событий. Это явление, известное как **эффект нерегрессивного прогноза,** состоит в следующем: если некоторое действие или событие приводит к неожиданно высоким или низким результатам, которые существенно отличаются от нормы, то в последующем люди склонны переоценивать значение этого исхода, учитывая его в своих прогнозах как очень важную информацию. При этом они часто забывают о статистическом явлении **регресса к среднему,** согласно которому «аномальные» результаты неизбежно сменяются нормальными исходами, более близкими к средним значениям. Эффект нерегрессивного прогноза часто встречается в деловой и личной жизни людей, которые обычно придают слишком большое значение различным «кризисным» явлениям, таким, как резкое падение курса валют или спроса на продукцию, внезапный рост преступности или числа заболеваний, сильное и неожиданное изменение погодных условий и т. п. На самом деле эти явления чаще всего возникают как результат стихийного действия случайных обстоятельств, а не

каких-либо

определенных закономерностей. Поэтому при оценивании последствий альтернатив или исходов событий необходимо помнить, что вслед за выдающимися, яркими или необычными результатами, как правило, следуют более усредненные и обычные, т. е. события неизбежно возвращаются к своей норме.

Эффект доступности. Суть данного эффекта заключается в том, что человек оценивает вероятность событий в зависимости от того, насколько легко эти события приходят на ум, представляются или всплывают в памяти. Обычно такой подход работает хорошо, поскольку часто происходящие и, следовательно, более вероятные события легче вспомнить и представить, чем события редкие и маловероятные. Но в некоторых случаях правило доступности дает «сбои» и приводит к систематическим ошибкам в оценке вероятностей событий. Дело в том, что некоторые события оцениваются нами как более вероятные просто потому, что их легче вспомнить. Но это объясняется не тем, что они происходят чаще, а влиянием совсем других факторов. Например, событие является для нас более доступным и поэтому кажется более вероятным, если оно произошло недавно, оставило о себе яркое впечатление или оказало на нас сильное эмоциональное воздействие. Исследуя этот феномен более глубоко, психологи задавались вопросом: в каких случаях правило доступности приводит к ошибочным оценкам вероятностей? В результате экспериментов О. А. Кулагиным было установлено несколько таких случаев:

- **во-первых,** исследования показали, что случайные события оцениваются людьми как более вероятные и правдоподобные, если они быстрее и легче вспоминаются. В частности, нам кажется, что маловероятные события происходят очень часто, если сведения о них постоянно «мелькают» в средствах массовой информации, упоминаются в рекламе или распространяются в виде слухов. С другой стороны, часто происходящие события кажутся нам маловероятными или даже невозможными, если о них мало говорят, пишут, т. е. информация об этих событиях менее доступна и встречается редко;
- **во-вторых,** эффект доступности приводит к ошибочным оценкам, когда пример одного события придумать сложнее, чем другого. Так, в хорошо известном эксперименте А. Тверски и Д. Канемана испытуемых спрашивали: какие слова чаще встречаются в типовом тексте на английском языке — слова, которые начинаются на букву **к**, или слова, в которых буква **к** стоит на третьем месте? Из 152 опрошенных 105 человек уверенно ответили, что слова, начинающиеся на **к**, встречаются чаще, хотя на самом деле в английском языке **слов, в** которых буква **к** *стоит* на третьем месте, примерно в два раза больше, чем слов, начинающихся на эту букву;

- **в-третьих**, эффект доступности приводит к ошибкам, когда какие-либо примеры или ситуации легче воспринимаются визуально, чем другие. Например, две аналогичные задачи, имеющие объективно одно решение, субъективно воспринимаются людьми по-разному и приводят их к разным ответам, если одна из этих задач представлена более понятно и доступно для зрительного восприятия, чем другая. В частности, для этого могут использоваться разнообразные способы визуализации, такие как схемы, рисунки, графики, таблицы, диаграммы. Из этого следует, что во многих случаях решением задач можно манипулировать, просто изменяя их визуальное представление;
- **в-четвертых**, события оцениваются как более вероятные, если их легче представить или вообразить. Например, если группе испытуемых предъявить некоторый сценарий развития событий и попросить представить его во всех подробностях, то в дальнейшем именно этот сценарий будет оцениваться большинством группы как более вероятный, чем до проведения эксперимента. Ясно, что в этом случае каких-либо объективных оснований в пользу изменения оценки нет. Все дело состоит в четкости представления и в силе воображения, которые делают событие в сознании человека более доступным, и поэтому складывается впечатление, что это событие более вероятно. Используя данный эффект, можно «навязывать» воображению других людей такие события или сценарии, вероятность которых желательно увеличить, и наоборот, оставлять в тени события, вероятность которых надо уменьшить. Таким образом, появляется возможность влиять на поведение лиц, принимающих решения. Дальнейшие исследования показали, что подобное проявление эффекта доступности имеет более сложную природу. Оказалось, что воображение повышает оценку вероятности только таких событий, которые можно представить относительно легко. Если же по некоторому описанию событие представить сложно, то это, напротив, приводит к снижению его субъективной вероятности. Кроме того, оценка вероятности события может оставаться очень низкой, если это событие имеет для человека крайне негативное значение, например крупные потери, болезни и т. д. Было установлено, что в большинстве случаев оценка вероятностей таких событий не изменяется даже после того, как людей просят в деталях представить их последствия;
- **в-пятых**, на оценки и суждения людей влияют яркость и живость информации о событиях. Это явление очень тесно связано с эффектом доступности и носит название *эффект наглядности*, или *эффект яркости*. Эксперименты показали, что люди, принимая решения, в большей степени находятся под влиянием яркой и конкретной информации, нежели бледной и абстрактной. Красочное и живое описание маловероятных и неправдоподобных событий производит большее впечатление, чем сухое и бедное описание достоверных событий. Сила яркой информации широко используется рекламными агентствами, политиками, юристами, предпринимателями, которые стремятся повлиять на решения других людей: покупателей, избирателей, судей,

партнеров по переговорам и т. д. Дело в том, что яркая информация более доступна для восприятия, легче запоминается и воспроизводится. Поэтому события, связанные с этой информацией, оцениваются как более вероятные.

Иллюзия контроля. Этот феномен связан с тем, что субъективная оценка вероятности случайного события зависит от того, насколько сам человек верит, что своими действиями он может повлиять на исход данного события. Другими словами, оценка субъектом вероятности того или иного события зависит от его веры в *контролируемость* этого события. При этом возможны два варианта.

- **во-первых**, если исход события желателен для нас, то мы считаем его тем более вероятным, чем больше верим в его контролируемость. Например, вероятность совершения выгодной сделки будет оцениваться нами достаточно высоко, если мы действительно можем заинтересовать своего партнера и повлиять на его поведение;
- **во-вторых**, если мы верим в контролируемость события, но его исход имеет для нас негативное значение, то вероятность этого события субъективно занижается. Например, вероятность потери всех вложенных средств мы будем оценивать ниже, если знаем, как распорядиться этими средствами, и уверены в успехе. В большинстве ситуаций такие оценки вероятностей вполне адекватны, поскольку человек, имеющий возможность определенным образом влиять на ход событий, действительно делает положительный исход более вероятным, а отрицательный — менее вероятным. Однако довольно часто вера в контроль над событиями оказывается иллюзорной. В целом было установлено, что иллюзия контроля обычно возникает в повторяющихся, но случайных по своей природе ситуациях, например, в азартных играх, в условиях конкурентной борьбы или неопределенности потребительского спроса. Это неизбежно приводит людей к ошибкам в оценке вероятностей случайных событий.

Феномен валентности (эффект Ф. Ирвина). Субъективная оценка вероятности случайного события зависит от его «валентности», т. е. положительной или отрицательной оценки человеком исхода этого события. Исследования показывают, что люди завышают вероятность событий с положительными исходами и занижают — с отрицательными. Другими словами, приятные и желательные события кажутся людям более вероятными, чем неприятные и нежелательные. Это явление названо **феноменом «валентности»**. Так, в ходе одного из экспериментов С. Плауса в 1998 г. группе студентов давали список из 42 событий, имеющих как положительное, так и отрицательное значение, например, получение высокой зарплаты, приобретение собственного дома, заболевания и т. д. После этого испытуемых просили оценить, насколько вероятно, что данные события произойдут в их жизни и в жизни других студентов из этой же группы. Выяснилось, что в среднем люди оценивали вероятность хороших событий в их жизни на 15 % выше, а вероятность плохих — на 20 % ниже, чем у других.

Одно из объяснений этого явления состоит в том, что информация о желаемом событии легче и быстрее переводится в кратковременную память человека, становится более доступной, и поэтому вероятность такого события получает завышенную оценку. С другой стороны, информация о нежелательном событии подавляется и блокируется в долговременной памяти. При этом у

человека срабатывают механизмы психологической самозащиты от травмирующей, эмоционально негативной информации. Поэтому такая информация становится менее доступной, и вероятность соответствующего события получает заниженную оценку. Проявление данного феномена часто приводит к необоснованному оптимизму в личной и деловой жизни людей.

Феномен сложных событий. Как определяет О. А. Кулагин, «случайное событие называется сложным, если оно состоит из нескольких простых событий. Причем если сложное событие заключается в том, чтобы произошли **все** простые события, то оно называется **произведением** этих событий». Эти определения можно пояснить следующим примером: если событие **A** — это выпадение «орла» при первом подбрасывании монеты, а событие **B** — при втором, то выпадение «орла» два раза подряд — это сложное событие «**A и B**», т. е. произведение двух простых событий. Если сложное событие заключается в том, чтобы произошло **хотя бы** одно из простых событий, то оно называется **суммой** этих событий. Например, выпадение «орла» хотя бы в одном из двух подбрасываний — это сложное событие «**A или B**», т. е. сумма двух простых событий. Таким образом, феномен сложных событий состоит в том, что люди обычно завышают вероятность произведения и занижают вероятность суммы нескольких простых событий. Так, в одном из экспериментов испытуемых просили оценить вероятность выигрыша в лотерее, состоящей из двух этапов с равной вероятностью выигрыша и проигрыша на каждом этапе (так же, как при подбрасывании монеты). Оказалось, что в среднем люди оценивали вероятность выигрыша в такой лотерее как 45 %, т. е. почти в два раза больше, чем **не** самом деле ($0,5 \cdot 0,5 = 0,25$). С другой стороны, вероятность выигрыша хотя бы на одном этапе лотереи оценивалась примерно в 50 %, хотя объективно она равна 75 % ($1 - 0,5 \cdot 0,5 = 0,75$). При увеличении количества исходов и этапов лотереи величина ошибки существенно возрастала. Например, в лотерее, состоящей из восьми этапов с восемью возможными исходами на каждом этапе (из них только один выигрышный), респонденты оценивали общую вероятность выигрыша как 5 %, хотя реальная оценка вероятности легко вычисляется и равна $(1/8)^8 = 0,6 \cdot 10^{-6}$.

Очевидно, что субъективная оценка вероятности была завышена почти в миллион раз! Это явление наблюдалось и в других экспериментах — при увеличении количества простых событий возрастает величина ошибки в процессе оценивания вероятностей сложных событий.

Чтобы избегать таких ошибок, рекомендуется «разбивать» сложные события на простые, оценивать вероятность каждого простого события и затем использовать основные правила теории вероятности. Например, вероятность того, что в трех подбрасываниях монеты три раза выпадет «орел», % вычисляется как произведение $U_2 \times x/2 * 1L = 'Л-$ Выпадение «орла» хотя бы один раз — это

событие, противоположное выпадению три раза подряд «решки». Поэтому его вероятность вычисляется как $1 - (1/2)^3 = 7/8$. Однако подобные формулы можно использовать только для оценки вероятностей сложных событий, включающих в себя *независимые* случайные события. Если же простые события являются зависимыми, то для оценки вероятности надо использовать другие методы.

Субъективная составляющая широко проявляется также при оценке альтернатив. С ней связаны следующие феномены психологии принятия решений:

- якорный эффект;
- эффект восприятия риска;
- инерционный эффект;
- эффект реактивного сопротивления.

Якорный эффект. Данный эффект возникает в задачах принятия решений при оценивании людьми как вероятностей случайных событий, так и последствий альтернатив. Его сущность заключается в том, что в процессе оценивания люди непроизвольно «привязываются» к некоторым исходным оценкам, которые были даны кем-то ранее или вообще получены случайным образом. По этой причине якорный эффект также называется эффектом привязки. Оценки, которые играют роль «якоря», как бы притягивают к себе мнение людей, которые, ничего не подозревая, подгоняют под них свои суждения.

Для демонстрации этого эффекта рассмотрим эксперимент, описанный С. Плаусом. Все испытуемые разделены в нем на две группы. На виду у первой группы экспериментатор запускает рулетку, которая состоит из секторов с некоторыми числами. Стрелка указывает на число 65. После этого группе задается вопрос: больше или меньше 65 % составляют африканские государства в Организации Объединенных Наций? Большинство членов группы уверены, что меньше. Затем их просят ответить: сколько африканских государств в ООН? Каждый из участников первой группы дает свою оценку, и экспериментатор записывает результаты. Аналогичные вопросы задаются второй группе. Различие состоит лишь в том, что в этом случае рулетка останавливается около числа 10, и соответственно в первом вопросе 65 заменяется на 10. Результаты эксперимента показали, что средние значения ответов испытуемых на второй вопрос в обеих группах существенно различаются. Оказалось, что испытуемые первой группы (там, где рулетка остановилась на 65) в среднем отвечали, что в ООН африканские государства составляют 45 %, а испытуемые второй группы (там, где рулетка остановилась на 10) в среднем давали ответ — 25%. Поскольку участники эксперимента были одинаково некомпетентны в этом вопросе, то единственная возможная причина столь большого различия в их ответах состоит в том, что разным группам были даны разные точки отсчета или «якоря»: первой — 65, второй — 10. Именно они и повлияли на последующие оценки, хотя испытуемые видели, что эти «якоря» назначались случайно и, более того, не имели никакого отношения к решаемой задаче.

Якорный эффект наблюдается не только в искусственных и далеких от жизни экспериментах, вроде примера с рулеткой и африканскими государствами, но и в реальных ситуациях. Например, бюджетные расходы в текущем году могут стать «привязкой» для определения аналогичных расходов на следующий год. Также установлено, что если в статьях закона, описывающих наказания, более строгие меры предшествуют снисходительным, то судьи выносят более суровые приговоры, чем в тех случаях, когда мягкие меры пресечения описываются раньше.

Любопытный эксперимент, подтверждающий якорный эффект, был проведен в области недвижимости О. А. Кулагиным. Группе опытных риэлторов было предложено оценить дом, предназначенный для продажи. Официально этот дом был оценен специалистом в 135 000 долл. Для оценки дома все риэлторы получили совершенно идентичные документы за тем исключением, что в них были указаны разные цены, якобы рекомендованные экспертами. Причем разброс этих цен находился в примерном диапазоне от 120 000 долл. до 150 000 долл. После осмотра дома риэлторы должны были дать свои оценки его стоимости. Результаты эксперимента показали, что оценки риэлторов существенно различались (примерно от 115 000 до 130 000 долл.) в зависимости от «экспертной» оценки, указанной в документах. Дело в том, что именно эта оценка («якорь») притягивала к себе мнение экспертов, отвлекая их от реальных факторов, влияющих на стоимость дома. Якорный эффект — очень заметное явление, которое сильно влияет на оценку людьми вероятностей событий или исходов альтернатив. Чтобы защититься от влияния «якоря», или «привязки», необходимо сознательно и критически относиться к любой предложенной оценке, даже если она выглядит правдоподобной. Самый лучший способ — вообще не принимать во внимание эти оценки, забыть о них, хотя практически это сделать трудно. Если привязка слишком высокая или низкая, то можно попытаться придумать альтернативную, столь же высокую или низкую, но в обратном направлении, чтобы компенсировать негативное влияние первоначальной оценки.

Эффект восприятия риска. Данное явление наблюдается в условиях неопределенности, когда принятие решений связано с риском, то есть возможностью неблагоприятного исхода. В «рискованных» ситуациях важную роль играет такое личностное качество людей, как склонность к риску. Исследования показывают, что она может изменяться в зависимости от того, как человек оказался в проблемной ситуации. Если он добровольно ставит перед собой цели и принимает решения для их достижения, то его склонность к риску увеличивается. Другими словами, в этом случае люди воспринимают риск положительно и готовы примириться с ним ради возможности достигнуть значимую для себя цель. Такое восприятие риска характерно для деятельности людей в бизнесе, политике, военном деле, спорте и других областях, связанных с высокой неопределенностью. С другой стороны, в ситуациях «принудительного» риска, в которые человек попадает не по своей воле, его отношение к риску

изменяется на противоположное. Например, люди резко отрицательно относятся к строительству опасных объектов, таких, как атомные электростанции или химические производства вблизи своих городов, поскольку они вынужденно оказываются в ситуации постоянного риска. В частности, склонность людей к риску уменьшается в ситуациях «навязанного» выбора, когда человеку поручено принять решение. Такие ситуации часто возникают в деятельности организаций, когда руководитель «просит» кого-либо из подчиненных решить возникшую проблему и доложить о полученных результатах. Вероятно, что в подобных ситуациях люди не хотят рисковать, поскольку им кажется, что в случае неудачи вся ответственность будет возложена только на них. Таким образом, в условиях добровольного и навязанного выбора у людей возникает разное отношение к риску. По этой причине эффект восприятия риска иногда называют явлением **асимметрии добровольного и навязанного выбора** (О. А. Кулагин).

Инерционный эффект. Это явление состоит в том, что люди, как правило, переоценивают значимость той альтернативы или идеи, которая первой пришла им в голову при решении проблемы. Поэтому во многих случаях они не утруждают себя поиском других вариантов решения, и процесс принятия решения на этом заканчивается. Если же для решения проблемы генерируются новые идеи, то они оцениваются с точки зрения достоинств первой альтернативы. Такая оценка носит критический, предвзятый характер, что зачастую служит причиной отказа от этих идей.

Частный случай этого явления можно обозначить как **эффект дополнительной альтернативы** (О. А. Кулагин). Он заключается в следующем: если в процессе принятия решения кем-то «со стороны» предлагается новая, дополнительная альтернатива, то под ее влиянием существенно возрастает привлекательность «старых», уже имевшихся до этого альтернатив. Лицо, принимающее решение, сопротивляется навязыванию дополнительных альтернатив, как бы оберегает себя от них за счет того, что повышает субъективную ценность «основных» альтернатив, которые более привычны и знакомы.

С инерционным эффектом тесно связано **явление консерватизма** в оценке вероятностей событий: люди очень неохотно меняют первоначальную оценку вероятности того или иного события, несмотря на получение новой информации о нем. С. Плаус отмечает, что «консерватизм — это тенденция менять начальную оценку вероятности медленнее, чем того требуют новые условия». Как показали исследования, чтобы такое изменение все-таки произошло, требуется многократное получение (от двух до пяти) новых фактов о данном случайном событии.

Эффект реактивного сопротивления. Это общее социально-психологическое явление состоит в том, что любое внешнее давление, которое выражается в ограничении свободы действий или выбора, порождает сильную ответную реакцию со стороны человека. Эта реакция проявляется двояко. С одной стороны, она заключается в стремлении человека совершить именно то

действие и принять именно то решение, на которые накладываются ограничения или запрет. Это происходит потому, что субъективная ценность и при*влекательность таких «запретных» решений значительно выше, хотя объективно они могут быть хуже, чем иное решение проблемы. Недаром известная поговорка говорит о том, что «запретный плод сладок». Существует и другой аспект этого явления: если человеку навязывать или «усиленно рекомендовать» какое-либо решение, то возникает **реактивное сопротивление** не принимать это решение. В данном случае субъективная ценность такого решения резко падает, хотя на самом деле оно может оказаться наилучшими

Эффект реактивного сопротивления может использоваться в качестве реального механизма управления другими людьми. С его помощью можно попытаться «заставить» другого человека принять некоторое решение или, наоборот, отказаться от него. Например, чтобы повысить привлекательность альтернативы и склонить руководителя к ее выбору, можно нарочито усиленно «отговаривать» другого человека от данного решения, не приводя при этом никаких **разумных** аргументов. В этом случае ваш «совет» будет выглядеть как запрет или ограничение, и шансы на принятие нужного вам решения повысятся. С этой же целью можно упорно навязывать руководителю некое «постороннее» решение, которое не имеет большой ценности, но играет роль дополнительной альтернативы.

Личностные характеристики и субъективные факторы важны и на заключительном этапе процесса принятия решений — оценки и контроля за исполнением решения. Здесь выделяются следующие психологические феномены (О. А. Кулагин):

- эффект чрезмерной уверенности;
- эффект «трудности—легкости»;
- феномен диссонанса после трудного решения;
- эффект поведения, противоречащего отношению.

Эффект чрезмерной уверенности. Этим термином обозначается неоднократно проверенный в экспериментах тот факт, что в большинстве случаев люди переоценивают правильность своих решений.

Одно из возможных объяснений этого явления состоит в том, что после принятия решения человек склонен искать в собственной памяти такие факты и приводить такие аргументы, которые подтверждают правильность принятого решения, а не противоречат ему. Именно эта склонность и «виновата» в переоценке правильности принятого решения.

Эффект трудности-легкости. Дальнейшие исследования эффекта чрезмерной уверенности показали, что оценка людьми правильности принятого решения зависит от трудности решаемой задачи; Было установлено, что при увеличении трудности число правильных решений сокращается, но степень уверенности людей в их правильности возрастает. Вместе с тем при уменьшении

трудности задачи число правильных ответов естественно увеличивается, но степень уверенности людей в их правильности почему-то снижается. Если задача очень *легкая*, то может наблюдаться обратное явление — *эффект недостаточной уверенности*, т. е. в среднем оценка людьми правильности своих решений вообще оказывается ниже, чем процент правильных решений. На первый взгляд возникает парадокс: в трудных задачах люди демонстрируют уверенность, а в легких — неуверенность в своих решениях. Данный феномен получил название эффекта трудности-легкости.

Объяснить это интересное явление можно следующим образом. Когда человек должен принять решение, он в определенной степени уже представляет себе ту проблему, с которой имеет дело, и поэтому может примерно оценить свою компетентность в этой области. Предварительная самооценка компетентности соответствует уверенности человека в том, что он сможет успешно решить данную проблему. Вместе с тем эта первоначальная оценка выполняет функцию «якоря», который привязывает к себе все последующие оценки уверенности. Если же проблема оказывается труднее, чем ожидалось вначале, то уверенность в ее успешном решении снижается, но не сильно: ее держит «якорь». В итоге средняя оценка уверенности в принятом решении будет несколько ниже, чем первоначальная, но все-таки выше, чем действительная правильность решений. Как следствие, при решении сложных задач наблюдается эффект чрезмерной уверенности.

В противоположной ситуации, когда проблема оказывается более легкой, чем ожидалось, уверенность человека в ходе ее решения начнет постепенно увеличиваться, но не достигнет истинного значения, поскольку в этом случае «якорь» тянет ее вниз. Поэтому в легких задачах наблюдается эффект недостаточной уверенности.

Исследование эффекта трудности-легкости имеет большое практическое значение, например, для предварительной оценки качества принятого решения. Дело в том, что в реальных ситуациях объективно оценить качество решения можно только после его реализации, что занимает обычно длительное время. В этих условиях важную роль играют экспертные оценки последствий каждой альтернативы, а также уверенность экспертов в правильности принятого решения. Однако и эксперты не застрахованы от ошибок, поскольку их оценки также находятся под влиянием эффекта «трудности-легкости». Поэтому уверенность экспертов в правильности того или иного решения может быть как чрезмерной, так и недостаточной. Разумеется, это мешает формированию реалистичной экспертной оценки. Однако если в результате психологических исследований будет найден эффективный способ коррекции экспертных ошибок, например, путем специального обучения экспертов или внесения соответствующих поправок в их суждения, то станет возможной более точная предварительная оценка качества альтернативных решений. Необходимость в этом может возникнуть в процессе принятия важных экономических,

политических, экологических решений, а также в коммерческих и промышленных организациях при стратегическом планировании, выборе инвестиционных проектов и решении других проблем.

Феномен диссонанса после трудного решения. Данный эффект связан с появлением и снятием когнитивного (познавательного) диссонанса после принятия решения. Под когнитивным диссонансом понимается противоречие между имеющимися знаниями, мнениями, убеждениями человека и новой информацией. Люди переживают это противоречие как состояние дискомфорта и поэтому стремятся избавиться от него и восстановить свое «душевное равновесие». Именно это стремление часто мотивирует людей на принятие решений и выполнение соответствующих действий. Например, если руководитель фирмы по каким-либо причинам вынужден принять на работу малоквалифицированного и неопытного работника, то может возникнуть диссонанс между этим решением и убеждением руководителя в том, что у него должны работать только профессионалы.

Чтобы *снять* или уменьшить когнитивный диссонанс, существуют три основных способа:

- **во-первых**, можно изменить один из элементов, входящих в противоречие. Например, отказать данному кандидату в приеме на работу или скорректировать свои убеждения по этому вопросу;
- **во-вторых**, можно снизить значимость элементов, входящих в противоречие. Например, решить, что этот человек не такой уж плохой работник и со временем он всему научится или что на этой должности высокая квалификация вовсе и не требуется;
- **в-третьих**, можно добавить новый элемент, снижающий противоречие между существующими. Например, хотя принятое решение и противоречит убеждениям руководителя, оно позволит сохранить хорошие отношения с «нужными» людьми.

Если решение уже принято, то может возникнуть явление, которое получило название феномена диссонанса после трудного решения. «Трудным» называется решение, которое не имеет *явного* предпочтения перед другими альтернативами: каждая из них по-своему хороша и в чем-то превосходит остальные варианты. Обычно в таких случаях после принятия решения человек переживает когнитивный диссонанс, т. е. противоречие между тем, что в избранном варианте есть негативные свойства, и тем, что в отвергнутых вариантах есть нечто положительное. Другими словами, принятое решение по-своему неудачно, но оно принято, а отвергнутые решения по-своему хороши, но они отвергнуты.

Как показали эксперименты, для снятия этого противоречия после принятия трудного решения повышается субъективная оценка человеком выбранной альтернативы и, напротив, падает привлекательность других альтернатив. Человек убеждает себя в том, что его выбор не просто лучше, а значительно лучше, чем отвергнутые альтернативы, и таким образом избавляется от

когнитивного диссонанса. Подобный способ уменьшения диссонанса напоминает эффект чрезмерной уверенности, однако в данном случае рост привлекательности принятого решения объясняется не склонностью к подтверждению, а стремлением человека избавиться от внутренних противоречий и сомнений в правильности своего выбора. Более того, следует ожидать, что и в будущем с большей вероятностью человек будет принимать аналогичные «трудные» решения. Например, если директор компании долго мучился с выбором между выпускниками трех престижных университетов *A*, *B* и *C*, а в итоге предпочел *B*, то скорее всего, что и в дальнейшем при найме на работу предпочтение будет отдаваться выпускникам университета *B*, поскольку их субъективная привлекательность вырастет.

Эффект поведения, противоречащего отношению. Если человек добровольно принимает решение или совершает какой-либо поступок, не соответствующие его принципам и убеждениям, то следствием этого будет диссонанс между знанием человека о принятом решении или совершенном действии и его индивидуальными предпочтениями. В этом случае когнитивный диссонанс может быть снят двумя способами. Во-первых, человек будет оправдывать свои решения, идущие вразрез с его убеждениями, тем, что эти решения направлены на достижение значимых внешних целей, ради которых «можно поступиться своими принципами». Во-вторых, если принятое решение не имеет достаточно разумного и сильного оправдания, то в дальнейшем предпочтения, ценности, убеждения могут сами измениться так, что они будут соответствовать реальному поведению человека. Например, если человек принял решение, противоречащее его нравственным принципам, то в последующем они сами могут соответственно измениться.

4.2. Адекватные решения

Другой поведенческий фактор, который необходимо рассмотреть — это стремление людей к принятию адекватных решений. Вместо поиска и выбора лучших решений многие руководители принимают решения, которые просто «достаточно хороши». Рассуждая реалистично, можно сказать, что поскольку в процесс вовлечены люди, то «лучшие» решения вообще редко принимаются. Вместо этого имеют место «удовлетворяющие условиям» решения. Например, бизнесмены часто принимают решения инвестировать новые предприятия, если ожидают «приемлемой» прибыли, не утруждая себя проведением сравнения всех открытых перед ними возможностей для инвестирования. Вопрос ими ставится так: принесет ли проект «достаточно хорошую отдачу»? Работник, ищущий новую работу, скорее всего, остановится на первом попавшемся ему на глаза «приемлемом» предложении, удовлетворяющим минимальным тре-

бованиям по зарплате, возможностям роста, условиям труда, удаленности от дома и т. п. Американские исследователи И. Дженис и Л. Манн указывают, что люди в магазинах или супермаркетах часто совершают покупки импульсивно, без предварительного плана или обдумывания.

Человек замечает что-либо привлекательное, что ему хотелось бы иметь, и, если цена воспринимается им как приемлемая, немедленно принимает решение о покупке. Такая стратегия поиска приемлемого или адекватного решения не ставит во главу угла оптимизацию самого процесса принятия решений: все что требуется — это перебрать несколько вариантов возможных решений, пока не появится тот, который выглядит приемлемым.

Удовлетворительные решения. В противоположность определению оптимального выбора принятие удовлетворительных решений — это принятие просто «достаточно хороши*» решений. Американский теоретик менеджмента, лауреат Нобелевской премии Г. Саймон убедительно показал, что люди принимают удовлетворительные решения вследствие их ограниченной способности к обработке информации. По его мнению, мир населен существами, рациональность которых носит ограниченный характер, и эти существа неизбежно и постоянно прибегают к сильным упрощениям, когда сталкиваются с необходимостью принятия решений по сложным вопросам. Присущие человеку ограниченные возможности предвидения последствий принимаемых решений и добывания информации обо всех доступных альтернативах заставляют его принимать за «подходящий» любой курс действий, который обеспечит улучшение положения дел по сравнению с настоящим. Он пишет: «Человек не склонен утруждать себя сбором информации обо всех факторах, которые могут повлиять на последствия сделанного выбора, оценкой рисков и установлением приоритетов для всех имеющихся альтернатив. Человек склонен полагаться на радикально упрощенную модель шумного разрастающегося беспорядка, из которого состоит реальный мир».

Менеджеры часто настолько боятся неопределенности, связанной с выбором, который кажется лучшим, что предпочитают забыть о нем в пользу более привычного, пусть даже и не лучшего выбора, зато связанного с меньшим беспокойством или меньшей вероятностью неодобрения. Таким образом, следование принципу удовлетворительности исключает перебор большого числа вариантов и серьезных попыток взвесить аргументы «за» и «против» не предпринимается.

Рассматривая предложение по решению или альтернативе, менеджер как бы спрашивает: «Достаточно ли хорошо это решение, чтобы привести к удовлетворительным результатам?» Удовлетворяющее условиям решение принимается по нескольким причинам:

- сжатые временные сроки для принятия решения;
- желание разрешить данную проблему и перейти к другим вопросам;

- нежелание заниматься детальным анализом, который требует большего опыта и высокой квалификации.

Многие считают, что иногда принятие удовлетворительного решения просто необходимо. Зачастую руководители откладывают принятие решения в ожидании большего количества информации, чем они могут получить, что приводит к опозданию с принятием решения и усложнению ситуации, в которой находится организация. Иногда они боятся принять худшее, чем оптимальное решение. Такое промедление в принятии решения может дорого стоить. Принятие удовлетворительного решения — уже шаг к достижению цели, пока продолжаются поиски лучшего решения. Если все альтернативы имеют негативные последствия, удовлетворительные решения дают возможность выбрать лучшее из худшего, но продолжить поиски лучшей альтернативы.

Ч. Линдблом назвал удовлетворительные решения «наукой кое-как доведения дела до конца». Этот метод принятия решения может быть применен в любой ситуации и дает менеджерам возможность приспособиться к любым условиям. Это реалистичный подход. В действительности, большинство решений, принимаемых человеком, — удовлетворительные решения, так как существуют ограничения, с которыми он постоянно сталкивается. Однако менеджеры должны пытаться найти лучшее решение в условиях ограничений.

Ограниченная рациональность. Причиной того, что руководители принимают удовлетворительные решения, является ограниченная рациональность. Их мышление ограничено, так как человеческий ум не способен распределить и переработать слишком большой объем информации. Поэтому тот, кто принимает решение, пытается работать с более или менее ограниченным количеством информации. Вместо анализа шести или восьми альтернатив руководитель может рассмотреть только две-три, чтобы избежать путаницы. По существу, люди думают логически и рационально, но в ограниченных пределах.

Ограниченные возможности познания, недостаток денег, нехватка времени, недостаточная или избыточная информация, беспорядочная информация о конкурентах и неясные цели организации — все это приводит к ограниченно рациональным решениям.

Допустим, что в вашем распоряжении имеется вся необходимая информация; Вы должны упростить и уменьшить объем информации, прежде чем сможете ею воспользоваться. Невозможно этически и рационально рассмотреть множество деталей; необходимо распределить их по группам, более удобным для дальнейшего рассмотрения. Опираясь на упрощенный и уменьшенный объем информации, можно принимать «ограниченное» решение.

Это решение будет, скорее всего, **удовлетворительным решением**, поскольку невозможно принять во внимание все факторы. Поэтому можно

упустить важные факторы и условия, которые могли бы привести к лучшему решению. Однако решение будет все-таки «адекватным» и при данных обстоятельствах. На рис. 8 показаны причины, которыми обусловлена ограниченная рациональность.



Рис. 8. Механизм принятия удовлетворительного решения

Другой подход к принятию адекватных решений **получил** название **эвристического**. Эвристика (от греч. *Эйтико* — отыскиваю, открываю) — искусство изобретения, правило нахождения нового решения. Люди, принимающие решения, распознают знакомые черты в ситуациях, с которыми они сталкиваются, и применяют правила подходящего поведения, ранее опробованные в сходных ситуациях.

Исследования показывают, что эксперты часто подменяют встретившуюся ситуацию уже знакомой и действуют ранее опробованными способами. Хорошие шахматисты способны просчитывать развитие позиции на большее число ходов вперед, чем новички, но их главное преимущество перед новичками заключается не в глубине анализа, а в способности распознать тип позиции и отыскать в своей памяти правила действий, подходящих к позиции данного типа. Хотя действия опытных продавцов в процессе решения проблем менее изучены, они, по-видимому, аналогичны действиям опытных шахматистов.

Другой пример эвристического подхода: большинство людей не умеет рассчитывать вероятность будущих событий с помощью сложных «деревьев» вариантов. Тем не менее они, как правило, умело пользуются подсказками собственной памяти, сообщаящей им, насколько часто какое-то событие происходило в прошлом. Люди используют собственную память в качестве заменителя теории вероятности.

Подобные способы решения проблем или принятия решений в литературе принято называть эвристическими. Эвристические методы принятия решений обычно упоминаются при обсуждении ограниченной рациональности, поскольку они могут интерпретироваться как реакции на познавательные ограничения.

Декомпозиция проблемы. Люди, принимающие решения, стремятся разложить проблему на части, т. е. свести сложную задачу к нескольким более простым. Неявное предположение, лежащее в основе этого приема, заключается в том, что совокупность решений отдельных элементов проблемы представляет собой приемлемое решение общей проблемы. Например, люди, принимающие решение относительно распределения ресурсов, выделяемых на рекламу товаров фирмы, могут сначала разделить рекламную программу на рекламные подпрограммы, связанные с отдельными продуктами, а затем разделить каждую такую подпрограмму на части, связанные с отдельными регионами.

Одной из разновидностей приема разложения является «метод обратного хода»: решение некоторых проблем проще отыскать, двигаясь в обратном направлении, т. е. от желаемого финала к началу, поскольку число возможных альтернатив на заключительных этапах значительно меньше, чем на начальных. Обратный ход особенно привлекателен для людей активных, руководствующихся при поиске решений принципом «нет ничего невозможного». Продвигаясь в обратном направлении, люди, принимающие решения, на каждом очередном этапе сначала определяют, что они хотят получить, а затем пытаются найти способы добиться желаемого.

Разложение связано с такими ключевыми концепциями управления, как разделение труда, специализация, децентрализация и иерархия. Для успешного применения стратегии разложения необходимо, чтобы задача не была внутренне монолитной. Например, если результаты одних действий в процессе рекламной кампании сильно влияют на результаты других действий, планирование рекламной кампании поэлементно приведет к затруднениям, разложение будет неэффективно. Стратегия разложения основывается на предположении, что мир может быть представлен состоящим из слабо связанных между собой частей. Следовательно, частные проблемы, составляющие сложные, можно решать независимо.

Обрамление. Этим термином Дж. Марч обозначает угол зрения, под которым индивид склонен рассматривать проблему. На решения влияют верования, воздействующие на постановку проблемы, на информацию, которую считается необходимым собрать, и соображения о факторах, которые планируется учесть. Люди, принимающие решения, создают и используют парадигмы (совокупность предпосылок и принятых теорий), подсказывающие им, под каким углом зрения следует рассматривать проблему, на какие вопросы следует искать ответы и какими способами. Подобные рамки помогают сконцентрировать внимание на важном и упрощают анализ. От обрамления зависит состав альтернатив и предпочтений. Путь к решению будет одним, если решается проблема сохранения прибыльности, и другим, если решается проблема сохранения доли рынка. Одна и та же ситуация приведет к различным решениям в зависимости от того, что считать более важным: «ценность инновации» или «необходимость сохранить лицо».

Люди, принимающие решения, обычно стремятся до предела сузить контекст или окружение проблемы. Они стремятся ограничить круг предпочтений и вариантов решения без рассмотрения всех противоречий или возможностей. Люди склонны искать удовлетворительные условия для решения проблемы, но не наилучший набор условий. Противоречия между разными рамками или схемами лежат в основе типичного конфликта между участниками процесса принятия решения, обладающими широким кругозором и видением перспективы, и их оппонентами, способными видеть только ближайшие последствия принимаемых решений.

Рамки или схемы, используемые людьми, являются частью их сознательного и подсознательного наборов парадигм. Частично они закрепляются на ранних этапах развития личности, когда начинают формироваться индивидуальные подходы к решению проблем; частично являются результатом той конкретной ситуации принятия решений, с которой сталкивается человек.

Эти внутренние процессы развития и применения рамок или схем подкрепляются активным рынком этих схем. Люди, принимающие решения, осваивают схемы, предлагаемые консультантами, писателями, друзьями. Люди особенно часто копируют схемы, используемые их коллегами по профессии, ассоциации или организации. Разумеется, последовательное принятие решений само по себе также является одной из таких схем. Описательные теории принятия решений призваны найти обоснования последовательной схемы рассмотрения решений, согласно которой сначала выясняются возможные альтернативы, затем прогнозируются их последствия и, наконец, определяются предпочтения людей, принимающих решения.

4.3. Выявление психологических проблем

Умение выявлять психологические проблемы — показатель высокой квалификации менеджера. Предпосылкой для формирования этого полезного навыка является понимание, что необходимо выделять две особенности процесса принятия решения. Во-первых, принятие решения — не иррациональный процесс. Логика, аргументация и реализм — важные элементы этого процесса. Для него также важен внимательный анализ* выработка и оценка альтернатив. Во-вторых, менеджеры никогда не должны считать свои решения абсолютно рациональными. Личностные факторы — тоже элементы принятия решения. Знание того, как поведенческие факторы влияют на весь процесс и каждый его этап в отдельности, помогает понять, как принимаются административные решения. Оно также важно по той причине, что существует несколько типов решений, которые приходится принимать менеджерам и которые мы рассмотрим в следующем разделе.

Психологические проблемы индивидуального принятия решений Дж. Марч предложил сгруппировать следующим образом:

1. **Проблемы внимания.** Человек не может относиться с вниманием к множеству объектов одновременно. Поэтому психологическая теория принятия решений в качестве главного рассматривает, как расходуется ограниченный ресурс — внимание.

2. **Проблемы памяти.** Способность индивидов хранить информацию ограничена: память отказывает, записи и файлы теряются, последовательность событий стирается или искажается. Ограниченными являются также и способности к поиску информации в различных базах данных. Знания, накопленные одними членами организации, часто труднодоступны для других ее членов.

3. **Проблемы понимания.** Люди, принимающие решения, обладают ограниченными способностями понимания. Они испытывают затруднения в использовании и обобщении информации для установления причинно-следственных связей между событиями, часто делают неправильные выводы из имеющейся информации или оказываются неспособными объединить различные части этой информации, чтобы дать ей связную интерпретацию.

4. **Проблемы общения.** Ограниченны также и способности людей обмениваться информацией. Затруднено общение не только между разными культурами и поколениями, но и между профессионалами различных специальностей. Разные группы людей используют разные теоретические модели (парадигмы) для упрощения реального мира.

Наконец, одни и те же люди принимают разные решения, в зависимости от того, действуют ли они самостоятельно или в группе. Решение индивида, принятое под влиянием группы, относится к «феноменам коллективных решений» (О. А. Кулагин). Выделяются следующие виды феноменов коллективных решений:

- групповое мышление;
- эффект поляризации;
- эффект социальной фасилитации;
- феномен выученного диссонанса;
- эффекты объема и состава;
- эффект асимметрии качества решений;
- феномен идиосинкразического кредита;
- феномен ложного сознания;
- феномен виртуального решателя;
- явление конформизма.

Групповое мышление обуславливает непреднамеренное подавление критического мышления вследствие усвоения индивидом групповых норм. Другими словами, индивид неосознанно жертвует своей способностью

критически оценивать альтернативы, опасаясь вызывать недовольство других членов группы. Чем сплоченнее группа, тем сильнее желание у каждого из ее членов избежать раскола, что заставляет его склоняться к тому, что любое предложение, поддержанное лидером или большинством членов группы, является правильным.

В сплоченной группе главная опасность заключена не в том, что каждый ее член скрывает свои возражения против предложений других ее членов, а в том, что он склонен поверить в правильность такого предложения, не пытаясь тщательно взвесить все «за» и «против». Доминирование группового мышления проявляется не в подавлении инакомыслия, а в добровольном отказе от сомнений во имя группового консенсуса.

Исследуя причины группового мышления, английский исследователь И. Дженис выделил восемь причин группового мышления:

1. **Иллюзия неуязвимости.** Большинство или все члены группы разделяют иллюзию собственной неуязвимости, которая мешает им объективно оценивать даже вполне очевидные опасности и превращает их в «сверхоптимистов», склонных принимать весьма рискованные решения. Эта иллюзия делает их неспособными замечать явные признаки опасности.

2. **Ложная рациональность.** Жертвы группового мышления не только склонны игнорировать предупреждения об опасности, но они склонны коллективно выдумывать рациональные обоснования для преуменьшения значимости тревожных сигналов, равно как и иных сообщений, которые, будучи восприняты всерьез, заставляли бы группу подвергнуть критическому анализу предположения, использованные ею при принятии решений.

3. **Групповая мораль.** Жертвы группового мышления слепо верят в высшую справедливость целей своей группы, и эта вера заставляет их игнорировать этические или нравственные аспекты последствий принимаемых решений. На практике это проявляется в том, что подобные вопросы вообще не поднимаются на совещаниях группы.

4. **Стереотипы.** Жертвы группового мышления придерживаются стереотипных взглядов на лидеров враждебных групп. Последние считаются злодеями, честные попытки переговоров с которыми для урегулирования разногласий не имеют смысла, иди слишком слабыми и тупыми для того, чтобы эффективно противодействовать любым мерам, предпринимаемым группой для победы над ним% как бы ни были рискованны эти меры.

5. **Давление.** Жертвы группового мышления оказывают прямое давление на любого индивида, который выразит сомнения относительно какой-либо из групповых иллюзий или выдвинет аргументы в пользу курса действий, альтернативного одобренному большинством группы. Эти особенности являются следствием нормы поиска согласия, соблюдение которой ожидается от лояльных членов группы.

6. **Самоцензура.** Жертвы группового мышления избегают отклонения от того, что можно назвать групповым консенсусом; они держат при себе свои сомнения и даже непроизвольно приуменьшают значимость собственных сомнений.

7. **Единодушие.** Жертвы группового мышления разделяют иллюзию единодушного принятия группой почти всех доводов, приводимых членами группы в пользу точки зрения большинства. Этот симптом частично является следствием описанного выше симптома. Молчание кого-либо из участников заседания (в действительности сдерживающего свои возражения) неверно интерпретируется как его полное согласие с тем, что говорят другие участники совещания.

Когда группа людей, уважающих мнения своих коллег, приходит к согласию по какому-либо вопросу, каждый ее член склонен поверить в групповую правоту. Таким образом, в группе, где отсутствуют четко выраженные разногласия между членами, консенсус (часто ложный) начинает восприниматься как доказательство правильности принятого решения и подменяет критическое осмысление реальности.

8. **Привратники.** Жертвы группового мышления присваивают себе роль привратников, защищающих своих лидеров и коллег по группе от неприятной информации, которая могла бы разрушить разделяемую группой веру в эффективность и нравственность ранее принятых решений. При возникновении сомнений в правильности принятых решений члены группы говорят, что время обсуждений прошло, решение принято и теперь долг группы состоит в том, чтобы оказывать руководителю, принявшему на себя груз ответственности, всяческую поддержку. И. Дженис приводит следующий пример «привратничества»: на большом приеме в честь дня рождения жены генеральный прокурор США, который постоянно получал информацию о плане вторжения на Кубу, отвел тогдашнего министра обороны А. Шлезингера в сторону и спросил, почему тот возражает против плана вторжения. Холодно выслушав его ответ, прокурор сказал: «Вы можете быть правы или неправы* но президент уже принял решение. Не пытайтесь переубедить его. Теперь наступило время, когда все мы должны помогать ему, как только можем». В результате вторжение на Кубу провалилось, престижу США был нанесен большой урон, а президент Кеннеди потом вслух удивился: «Как мы могли оказаться столь недалекими?»

Когда группа, принимающая решения, демонстрирует все или большинство из перечисленных симптомов, тщательный анализ ее работы позволяет выявить ряд типичных недостатков. Именно эти недостатки приводят к принятому некачественным решениям по следующим причинам:

- во-первых, с самого начала группа избегает общего обзора всех имеющихся альтернатив и ограничивается обсуждением малого числа (обычно двух) альтернативных курсов действий;
- во-вторых, группа не проводит повторного обсуждения первоначально одобренного большинством курса действий после того, как выявляются риски и препятствия, не обсуждавшиеся ранее;
- в-третьих, члены группы мало уделяют времени для обсуждения неочевидных выгод альтернативных курсов действий или не замеченных ранее способов снижения затрат, из-за чрезмерности которых альтернативные курсы были отвергнуты на первом этапе принятия решения;
- в-четвертых, члены группы мало внимания уделяют получению информации от экспертов в их собственных организациях, что могло бы помочь точнее оценить потенциальные затраты и результаты;
- в-пятых, члены группы проявляют интерес к фактам и мнениям, которые могут быть интерпретированы как подтверждение правильности выбранной политики, и склонны игнорировать прочие факты и мнения.

Эффект поляризации. В процессе принятия коллективных решений, когда члены группы непосредственно взаимодействуют между собой, имеет место так называемая поляризация риска. Это явление состоит в том, что принятое группой решение оказывается более или менее рискованным в зависимости оттого, какое в среднем отношение к риску было у группы до обсуждения проблемы. Если первоначально группа была скорее консервативной, чем склонной к риску, то в результате коллективного решения она становится еще более консервативной и осторожной. В этом случае наблюдается эффект «сдвига к осторожности». Если же первоначально группа была скорее рискованной, чем осторожной, то после обсуждения ее склонность к риску увеличивается, и группа принимает еще более рискованное решение. В этом случае наблюдается обратное явление — эффект «сдвига к риску». Таким образом возникает эффект поляризации: мнение группы после обсуждения «сдвигается» в сторону одного из полюсов — крайнего риска или крайней осторожности.

Ранее считалось, что коллективные решения всегда обладают меньшей рискованностью, чем индивидуальные. Открытие эффекта «сдвига к риску» было достаточно неожиданным для исследователей, поскольку этот феномен противоречил сложившимся представлениям о том, что коллективные решения, в отличие от индивидуальных, должны быть более точными, взвешенными, рациональными и поэтому менее рискованными.

Однако эксперименты показали, что во многих случаях группа демонстрирует большую склонность к риску, чем каждый из ее участников в отдельности. А. В. Карпов предложил несколько объяснений этого явления:

- во-первых, в условиях коллективного решения проблем имеет место так называемая диффузия ответственности. Общая ответственность за конечный результат распределяется между членами группы, и, как следствие, для каждого из них она становится меньшей, что и побуждает их принимать более рискованные решения;
- во-вторых, риск в сознании людей имеет положительную ценность. Поэтому рискованное поведение «выше оценивается окружающими, чем осторожное поведение, которое обычно связывают с нерешительностью. Поскольку любой **человек** желает, чтобы его оценивали более высоко, то именно в группе он начинает демонстрировать рискованное поведение в большей мере, чем в одиночестве. В итоге участники обсуждения как бы начинают соревноваться «кто рискованнее», что непосредственно влияет на общую величину риска коллективного решения.

Впоследствии исследователями было уточнено, что группа принимает более рискованное решение, если первоначально групповая оценка уже была смещена в сторону риска. В противном же случае наблюдается «сдвиг к осторожности». На этом основании О. А. Кулагин приходит к выводу, что наиболее разумным объяснением эффекта поляризации служит **гипотеза информационного влияния**. В ходе обсуждения члены группы выслушивают мнения других участников, которые для подтверждения своей позиции могут приводить новые и порой неожиданные аргументы, о чем их коллеги даже и не думали. Если в целом группа настроена консервативно, то при обсуждении проблемы каждый из ее участников получает новую для себя информацию, которая только подкрепляет его осторожную позицию. Естественно, что в этом случае коллективное **решение оказывается** еще более осторожным и консервативным. С другой стороны, если до обсуждения группа была настроена радикально и оптимистично, то в ходе дискуссии члены группы лишней раз убеждаются в «своей правоте», выслушивая мнения других участников. В итоге коллективное решение оказывается еще более рискованным.

Эффект «социальной фасилитация. Термин «**фасилитация**» образован от английского глагола *асШие* — облегчать, помогать, способствовать. Дело в том, что присутствие других людей или даже одного наблюдателя в целом ряде случаев повышает активность человека, оказывает^ «облегчающее» воздействие на выполнение индивидуальных действий и принятие индивидуальных решений. Другими словами, в группе легче работать и принимать решения, чем в одиночестве. Однако позднее было установлено, что это верно лишь наполовину. Как показали эксперименты, поведение людей в присутствии наблюдателей становится более уверенным и точным только при решении относительно простых и знакомых задач. Когда же требуется решить сложную задачу, то присутствие других людей «сковывает» и мешает. Таким образом, группа облегчает правильное решение простых и затрудняет правильное решение сложных задач.

Вместе с тем, дальнейшие исследования показали, что социальная фасилитация может приводить к обратному явлению — **эффекту Рингельмана**, о котором мы уже упоминали в гл. 3. Он состоит в том, что в условиях коллективной деятельности личные старания и производительность каждого участника группы уменьшаются. Скорее всего, главная причина «социальной лени» — это разделение ответственности за конечный результат между всеми членами группы. Кроме того, в этих условиях люди не так ясно чувствуют и понимают связь между своими индивидуальными усилиями и общим результатом деятельности, что и приводит к снижению их активности.

Феномен выученного диссонанса. Это явление возникает из-за того, что многие участники группы еще до начала обсуждения или в ходе коллективного решения проблемы понимают невозможность повлиять на окончательное групповое решение. Поэтому они как бы заранее предвидят, что в итоговом решении группы не будут учтены их индивидуальные предпочтения и, как следствие, это решение будет противоречить их личным интересам.

Подобная психологическая установка в дальнейшем закрепляется в сознании людей («выучивается»)* что приводит к заметному снижению их творческой активности в процессе принятия коллективных решений.

Эффекты объема и состава. В процессе принятия коллективных решений часто наблюдается эффект объема, который состоит в том, что слишком большие и слишком малые по объему (числу участников) группы принимают менее эффективные решения, чем группы, имеющие некоторый оптимальный объем. Как показывают исследования, величина этого оптимального объема непостоянна, но обычно находится в пределах от четырех до восьми человек. Таким образом, качество коллективных решений имеет **нелинейную** зависимость от числа лиц, участвующих в его подготовке и принятии: с увеличением объема группы качество решений возрастает, достигает максимального значения и затем начинает снижаться.

Причина этого состоит в том, что слишком малые группы, как правило, не обладают достаточной информацией и необходимым разнообразием мнений, чтобы принимать качественные решения. Напротив, в слишком больших группах очень сильно проявляются негативные эффекты межличностного взаимодействия, такие как поляризация риска, социальная лень, выученный диссонанс и другие, снижающие качество коллективных решений.

Вместе с тем установлено, что эффективность процесса принятия решений сильно зависит не только от количества участников, но и от состава группы. Как известно, группы, принимающие решения, могут быть «ровными» или различающимися по определенным признакам — возрасту, полу, профессиональному опыту, образованию, культурному уровню, служебному положению и т. д. Совокупность этих различий описывается как **«однородность—неоднородность»*** группы. В связи с этим часто проявляется **эффект состава**, который заключается в том, что слишком однородные и слишком неоднородные группы обычно принимают менее удачные решения, чем

группы, имеющие некоторую «оптимальную» степень однородности (А. В. Карпов). Это объясняется тем, что в крайне неоднородных группах очень трудно совместить или хотя бы согласовать позиции участников из-за их значительных различий. С другой стороны, в полностью однородных группах № качество решений отрицательно влияет само сходство позиций, взглядов, установок и личностных качеств их участников. Поэтому такие группы утрачивают необходимое разнообразие идей и мнений. Кроме того, именно однородность группы создает предпосылки для возникновения группового мышления.

Эффект асимметрии качества решений. Этот феномен описывает различия в том влиянии, которое может оказывать группа на качество индивидуальных решений людей в зависимости от их статуса внутри этой группы. Как указывает О. А. Кулагин, эффект асимметрии качества решений имеет двоякое проявление:

- во-первых, у группы больше возможностей для того, чтобы повлиять на качество индивидуальных решений ее рядовых участников, нежели на качество решений руководителя. Благодаря своему статусу руководитель в меньшей степени поддается влиянию группы и реже меняет свои решения;
- во-вторых, у группы меньше возможностей для того, чтобы изменить неудачное решение руководителя по сравнению с тем, как сам руководитель может убедить или заставить группу принять иное решение. Этот феномен явно показывает, что влияние группы на индивидуальные решения отдельных субъектов зависит от их иерархического статуса и положения в группе, даже если формально считается, что все участники обсуждения обладают «равными» правами. **Феномен идиосинкразического кредита.** Идиосинкразия — неприятие, болезненная чувствительность к тем или иным явлениям. Но многие вещи, вызывающие у нас такую идиосинкразическую реакцию, мы все-таки готовы простить некоторым отдельным людям ^{1**} близким, любимым и т. п. Так же обстоят дела и в группе: оценка поступков зависит от того, каково положение человека в группе. Как говорили еще древние римляне, то, что позволено Юпитеру, не позволено быку. Это явление представляет собой своеобразное разрешение группы на девиантное поведение, т. е. поведение, отклоняющееся от общепринятых норм. При этом разным участникам группы может быть позволено разное отклонение от групповых норм. Величина такого отклонения обычно зависит от статуса членов группы и их прошлого вклада в достижение общегрупповых целей: чем выше положение индивида внутри группы, тем большей свободой поведения и высказываний он обладает.

Феномен усиливается в новых или уникальных условиях, а также в ситуациях инноваций, требующих свежих и оригинальных решений. Таким образом, очевидно, что феномен идиосинкразического кредита проявляется, прежде всего, в деятельности руководителя (в силу его особого положения и высшего статуса в группе), а также в нестандартных ситуациях, которые требуют решений, выходящих за рамки сложившихся стереотипов. Величина

подобного кредита определяет «степень свободы» члена группы. Поэтому и сам феномен идиосинкразического кредита должен рассматриваться не только как психологический эффект, но и как реальный механизм принятия коллективных решений.

Феномен ложного согласия. Он состоит в том, что в ходе дискуссии некоторые члены группы могут занимать своеобразную позицию соглашательства с лидером или с большинством. Однако это объясняется не тем, что их взгляды действительно совпадают, а совсем другими причинами: недостаточной компетентностью, слабостью характера, отсутствием личных взглядов, нежеланием думать и тратить силы на решение проблемы. Занимая такую позицию, субъект не включается в групповую дискуссию, а лишь активно подчеркивает свое согласие с другими участниками, имеющими, как правило, более высокий статус. Причем это согласие совершенно не подкрепляется какими-либо аргументами. Более того, оно может не совпадать даже с личными убеждениями и предпочтениями субъекта. Вместе с тем в процессах принятия коллективных решений отчетливо проявляется и другая поведенческая установка — стремление «выделиться», подчеркнуть свою значимость и особую роль в группе.

Эта установка обычно приводит к противоположному явлению — **феномену демонстративного несогласия**. В этом случае отдельные участники группы формально ведут себя «с точностью до наоборот»: они активно отрицают любые мнения, не совпадающие с их «точкой зрения», и нарочито противопоставляют себя группе. Однако по сути их поведение также не основано на каких-либо содержательных и заслуживающих внимания аргументах и преследует цель привлечь к себе внимание более авторитетных членов группы.

Феномен виртуального решателя. Здесь виртуальный решатель — человек, которого реально нет в группе, но который, по мнению группы, «должен появиться и решить проблему» (А. В. Карпов). Обычно это явление воспринимается и оценивается людьми отрицательно, так как оно приводит к тому, что принятие решения затягивается или откладывается на неопределенный срок. Однако феномен виртуального решателя имеет одну положительную черту: в процессе ожидания виртуального решателя группа поневоле продлевает подготовку принятия решения и поэтому в ряде случаев повышает его обоснованность.

«Зеркальным» по отношению к этому феномену выступает явление «экспансии области решения» (О. А. Кулагин). Оно имеет два основных признака:

- во-первых, у группы возникает иллюзорное представление о своей высокой роли в решении тех или иных задач, действительно входящих в ее компетенцию, т. е. о том, что никто, кроме этой группы, их не решит;

- во-вторых, в группе наблюдается тенденция к необоснованному расширению своих полномочий. Это приводит к тому, что решения вышестоящих органов подменяются собственными групповыми решениями и, таким образом, область решаемых задач, входящих в компетенцию данной группы, самопроизвольно расширяется.

Явление конформизма. Этот хорошо известный социально-психологический эффект часто наблюдается в процессах принятия коллективных решений и состоит в том, что многие люди принимают решения и выносят суждения только на основании мнения окружающих, даже если оно противоречит их собственному. Для исследования этого эффекта проводились многочисленные эксперименты, которые показали, что у людей появляется склонность к конформизму, когда им противостоит даже незначительное большинство группы. Таким образом, это явление можно иначе назвать *эффектом согласия с большинством*. Он имеет несколько характерных особенностей: |

- во-первых, при увеличении большинства склонность к конформизму у остальной части группы усиливается, однако она не растет выше определенного уровня. Другими словами, влияние большинства на меньшинство не безгранично, а имеет некоторые разумные пределы. Так, в одном из экспериментов при увеличении количества подставных лиц, играющих роль большинства, испытуемые соглашались с их неверным мнением в 33 % ответов, и выше этого уровня согласие меньшинства не поднималось;
- во-вторых, было установлено, что согласие с большинством возрастает при увеличении объема группы, т. е. в больших группах большинство имеет более сильное влияние на меньшинство, чем в малых;
- в-третьих, большинство оказывает значительное влияние на меньшинство, только если оно единодушно в своих оценках. Если же среди большинства появляются «несогласные» или «сомневающиеся», то это влияние резко ослабевает. В частности, в одном из экспериментов в состав большинства был введен участник, который в отличие от остальных давал правильные ответы на контрольные вопросы. Это привело к удивительному эффекту: количество случаев, когда испытуемые соглашались с неверными ответами большинства, сократилось в четыре раза, т. е. конформизм стал в четыре раза меньше, чем прежде (С. Плаус).

В дальнейшем исследователи пошли еще дальше. Они поставили вопрос: как меньшинство группы влияет на поведение большинства? Чтобы ответить на него, были проведены эксперименты, в которых испытуемые находились в большинстве, а подставные лица, намеренно дававшие неправильные ответы, составляли явное меньшинство группы. Оказалось, что и меньшинство способно влиять на большинство

и заставлять его соглашаться с собой. Однако для этого должно выполняться одно важное условие — меньшинству необходимо занимать твердые, последовательные и согласованные позиции. Только в этом случае оно может иметь влияние на мнение

! Так в очередном эксперименте группа состояла из большинства «как», «подставных». Если подставные лица четырех испытуемых отвечают, то обнаружилось, что в среднем в единственном случае испытуемые соглашались с ними. Если же в среднем в половине случаев, то большинство группы соглашалось с «им». Это явление, называемое *эффектом*, необходимо учитывать в процессах принятия решений. Когда меньшая часть группы надеется извлечь выгоду и склонить обсуждение в свою пользу

Такие психологические факторы, как настроения, эмоции, симпатии, желания, активно влияют на процесс принятия решений. Они действуют как на уровне индивида, так и группы. Поэтому различают личностные и групповые психологические факторы.

Личностные факторы характеризуются особенностями индивидуального восприятия проблем, влиянием стереотипов в оценке людей и ситуаций, явлением ореола. Таким образом, рациональное мышление при принятии решений всегда выступает в форме субъективного рационализма.

Другой психологический фактор — принятие адекватных решений, которые являются не лучшими, но удовлетворительными, соответствующими принятым критериям. Причины принятия адекватных решений определяются сжатыми временными сроками, желанием разрешить данную проблему и перейти к другим вопросам, нежеланием заниматься детальным анализом, который требует большего опыта и высокой квалификации, а также ограниченным рационализмом, то есть неполным, непоследовательным рационализмом, обусловленным ограниченными возможностями человеческого интеллекта в переработке информации.

Эвристики — это способы принятия решений, называемые эвристическими. Эвристики — это простые правила, которые помогают принимать решения. Эвристики — это простые правила, которые помогают принимать решения.

Эвристики — это простые правила, которые помогают принимать решения. Эвристики — это простые правила, которые помогают принимать решения. Эвристики — это простые правила, которые помогают принимать решения.

Коллективное Принятие решено «мышлением» — способом мышления, ограничено тем, когда стремление к согласию в группе при принятии решений.

что делает
Становится настп Тип ре*е-
курсов действий.

Решение оценку? Только сибнм

Вопросы и задания

1. Поясните значение терминов «восприятие», «стереотип», «явление ореола».
2. Назовите особенности индивидуального восприятия оценки вероятностей случайных событий.
3. Как проявляются личностные качества лица, принимающего решения, при оценке и выборе альтернатив?
4. Чем характеризуется феномен диссонанса после принятия трудного решения?
5. В чем причина появления адекватных решений?
6. Почему менеджеры часто ограничиваются удовлетворительными решениями?
7. Каковы признаки ограниченного рационализма?
8. Какие методы составляют эвристический подход к принятию решений?
9. Назовите проблемы индивидуального принятия решений.
10. Каковы причины группового принятия решений?
11. Какие существуют уровни принятия решений и каких ключевых навыков менеджеров они требуют?

Глава 5

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА

Если опросить наугад сотню служащих самых разных должностей, какой фактор наиболее важен в достижении успеха, то, скорее всего, многие ответят, что это — эффективное лидерство. Этот ответ отражает общую уверенность в мире бизнеса, что лидерство — ключевой компонент в достижении организацией эффективности, т. е. способности организации оптимальным образом достигать поставленные перед нею цели. Такие взгляды характерны не только для предпринимательской деятельности: люди считают, что лидерство играет ключевую роль в политике, спортивных состязаниях, муниципальном управлении и многих других сферах деятельности человека.

Оправдано ли это представление? Действительно ли лидеры играют такую большую роль? Почти столетние исследования этой темы подтверждают, что это так. Эффективное лидерство является главным фактором в успехе организации. Поэтому будет уместно рассмотреть тему лидерства более подробно в отдельной главе. Сначала мы рассмотрим некоторые отправные пункты теории лидерства — что это такое и почему менеджер совсем не обязательно всегда является лидером. Затем мы исследуем виды лидерства и сосредоточимся на основных чертах лидеров и на их поведении. Наконец, рассмотрим некоторые теории лидерства и остановимся на отношениях между лидерами и их подчиненными.

5.1. Сущность лидерства

Представьте себе, что вы устроились на новую работу и оказались в незнакомом коллективе. По каким признакам вы определите лидера? Скорее всего, лидером будет начальник отдела менеджер проекта. Но предположим, что, участвуя в нескольких собраниях группы, вы обнаружили, что на самом деле гораздо большее влияние, чем формальный руководитель отдела, имеет совсем

другой человек, который не занимает руководящую должность. Какой напрашивается вывод? Наверное, вы заключите, что настоящим лидером в группе является не начальник отдела, а именно этот сотрудник.

Конечно, такое явное противоречие — скорее исключение, чем правило. Человек, обладающий самой большой формальной властью, обычно и наиболее влиятелен. Тем не менее почти во всех организациях существуют и неформальные лидеры, которые не занимают руководящих должностей. С учетом этого различия дадим определение: *лидерство — это процесс, посредством которого один индивид влияет на поведение других и организует их деятельность в соответствии с поставленными перед группой или организацией задачами.*

Обратите внимание, что согласно этому определению лидерство — это, прежде всего, *процесс*, в котором лидер координирует деятельность и даже изменяет взгляды подчиненных. Второй важный момент, отраженный в определении, заключается в слове *«влияет»*. Это означает, что люди подчиняются лидеру не только под страхом наказания (хотя бывает и такое), но в силу его авторитета, опыта или еще каких-либо качеств, которые отличают его от диктатора, опирающегося на грубую силу. Мао Цзэдун говорил: «Винтовка рождает власть». Это действительно верно применительно к власти диктаторов, но не к власти лидеров. Дело в том, что отношения между лидерами и их подчиненными (ведомыми) основываются по крайней мере частично на положительных эмоциях. Другими словами, ведомые признают влияние лидера, потому что они уважают его, доверяют ему, восхищаются им, а не просто потому что он занимает более высокое положение или наделен формальной властью.

Вышеприведенное определение также предполагает, что лидер *координирует* деятельность ведомых, последователей или подчиненных, чтобы достигнуть определенных целей организации, т. е. лидеры сосредоточены на управлении таким поведением ведомых, которое непосредственно связано с достижением групповых или организационных целей, и они гораздо меньше обеспокоены поведением своих последователей, которое является несоответствующим таким целям.

Наконец, обратим внимание, что приведенное определение, подчеркивая центральную роль влияния, подразумевает, что лидерство — *двусторонний* процесс. Хотя лидеры действительно влияют на подчиненных различными способами, но на лидеров влияют и их подчиненные. Можно сказать, что лидерство существует только относительно подчиненных. В конце концов, невозможно быть лидером, если никто этого не признает.

5.1.1. Лидеры и менеджеры: ключевое различие

В повседневной жизни часто путают термины «лидер» и «менеджер», но это различающиеся понятия. Американский исследователь Дж. Коттер писал, что самая главная функция лидера организации — определить необходимые цели, точнее, миссию организации, и разработать стратегию для ее достижения. А работа менеджера заключается в том, чтобы осуществить эту стратегию на практике. Менеджеры воплощают в жизнь видение организационного будущего, миссию, цели, которые создаются лидером. Таким образом, основная обязанность менеджеров — решение пусть и сложных, но конкретных задач, лидеры же осуществляют общее руководство и намечают генеральный план развития компании (отдела, департамента), обладая видением будущего. Эффективные лидеры заставляют людей верить в их видение и идти за ними по пути достижения целей.

Путаница между этими двумя терминами возникает потому, что различие между выбором миссии и ее осуществлением часто стирается. Это происходит оттого, что от многих лидеров ждут не только постановки задачи, но и помощи в ее реализации. Также от менеджеров часто требуют вести подчиненных, хотя это работа лидеров. Дж. Коттер сделал наблюдение, что быть действительно хорошим лидером не так просто. Слишком много так называемых лидеров не справляются с управленческими аспектами своей работы, так как ставят недостижимые цели. Поэтому необходимо учитывать, что некоторые менеджеры являются лидерами, а некоторые — нет, и эти два понятия не стоит употреблять как синонимы.

Одной из характеристик лидера в организации является авторитет. *Под авторитетом понимают признание заслуг личности в глазах других, психологическое влияние, которое человек оказывает на окружающих.* Авторитет определяется многими факторами: должностью («формальный авторитет»), возможностью распоряжаться какими-либо дефицитными ресурсами, опытом и деловыми качествами, нравственными характеристиками, компетеншностью и т. д.

5.1.2. Лидерские черты и поведение

Многие люди часто мечтают стать лидером. Они представляют себя руководителем большой группы, которого уважают и которым восхищаются. Но реализовать такие желания удастся лишь немногим. А среди тех людей, кто стал лидером, процент эффективных лидеров не высок. В связи с этим возникает вопрос: почему одни люди становятся эффективными лидерами, а другие нет? Было предложено много ответов на эти вопросы. Здесь мы остановимся на одном

из них, согласно которому успешное лидерство обуславливается характером человека.

Рождаются ли лидерами? Здравый смысл говорит, что да. Знаменитые лидеры прошлого, такие как Александр Великий, Петр Первый, Наполеон или Ленин отличались от обычных людей. Например, они были очень амбициозны и точно знали, чего хотят. Даже менее известные лидеры существенно выделяются из среды обывателей. Руководители высшего звена, некоторые политические деятели и даже звезды спорта излучают вокруг себя какую-то особую «ауру», которая отличает их от других. На основе этих наблюдений исследователи лидерства еще несколько десятилетий назад сформулировали *личностную теорию лидерства* или *теорию великих людей*, сущность которой заключается в том, что успешные лидеры обладают особыми чертами характера, которые отличают их от окружающих. Далее, эта теория утверждает, что лидерские черты остаются неизменными во все времена и проявляются в различных социальных средах. Таким образом, предполагается, что все лидеры обладают этими чертами независимо от того, когда и где они жили и какую роль сыграли в истории.

Эта простая и доступная теория на первый взгляд хорошо согласуется с обыденными знаниями и опытом. Однако при проверке научными методами эта теория не подтвердилась: после десятилетий активных исследований, проводимых до 1950 г., ученые так и не сумели выделить список ключевых черт, присущих всем лидерам и отличающих их от обывателей. (Выяснилось только, что лидеры, как правило, обладают более высоким ростом и более интеллектуально развиты, чем «обычные» люди, хотя и здесь имеется масса исключений из «правила»).

Некоторый прогресс был достигнут в 1990-е гг., хотя ученые стали уже гораздо более осторожны в своих заключениях. В частности, С Киркпатрик и Э. Локк проанализировали огромное количество материала по этой проблеме и вернулись к предположению, что существуют некоторые особые черты характера, которые *вместе с другими факторами* вносят вклад в успех лидеров в их деловых начинаниях. Они выделили эти черты и составили их список, который представлен в табл. 5Л.

Таблица 5.1. Характеристики успешных лидеров

Черты характера	Описание
3 Напористость	Честолюбие, амбициозность, энергичность, инициативность, настойчивость
1 Честность и порядочность	Достойный доверия, надежный, открытый
I Мотивация лидерства	Готов влиять на других, чтобы достичь общих целей
I Уверенность в себе	Рассчитывает только на свои возможности и способности

Л юбознател ьность	Интеллект: умение интегрировать и интерпретировать большой объем информации
Творческие способности	Оригинальность
Знание дела	Знание производства, технических аспектов
Гибкость	Способность адаптироваться к ситуации

Эти исследователи также ввели термин *мотивация лидерства*, которым обозначили желание лидеров влиять на других людей. Такая мотивация может принимать две различные формы: личностную и социальную.

Личностная мотивация заставляет лидеров завоевывать власть как самоцель. Лидеры, которые демонстрируют такую мотивацию власти, хотят доминировать над другими и вследствие этого, как правило, придают чрезмерное значение должностному и общественному статусу человека.

Социальная мотивация лидерства заставляет лидеров искать власть как средство достижения желаемых целей. Второй тип лидеров предпочитает скорее сотрудничать с подчиненными, чем только контролировать их поведение или управлять ими. Само собой разумеется, этот тип мотивации лидерства обычно гораздо более комфортен для окружающих, чем личностная мотивация лидерства.

Другой американский теоретик менеджмента Дж. Креймс в результате своих многолетних исследований деятельности успешных лидеров таких крупнейших компаний, как *Oe11 CompШег, Шсго\$о\$, Ше1, \Уа1-Маг1* и др., тоже попытался выявить наиболее характерные черты, объединяющие директоров этих процветающих корпораций. Ключевыми составляющими выдающегося лидера он называет следующие шесть характеристик:

1. *Организация своего бизнеса по принципу «снаружи внутрь»*. Речь идет о способности адекватно оценивать потребности рынка, внешней среды и умения трансформировать свою компанию так, чтобы она максимально удовлетворяла запросы потребителей. Если многие руководители ориентируются, прежде всего, на внутренний потенциал компании (что мы можем сделать?), то рассуждения успешных бизнес-лидеров имеют обратную логику (что нужно потребителю?), они начинают с изучения запросов рынка. Можно привести здесь замечательное высказывание С. Уолтона, создателя крупнейшей в мире сети магазинов *\Уа1-Маг1*, по этому поводу: «Существует только один босс — потребитель. Он может уволить любого в вашей компании — от председателя совета директоров до клерка. Как? Просто потратив свои деньги в другом месте».

2. *Наличие гена «евангелического лидера»*. Что такое «евангелизм»? Термин пришел из практики христианства: речь идет о распространении и защите учения Иисуса Христа. Примером людей такого типа могут быть апостолы, которые после смерти своего Учителя проповедовали по всей земле и

среди различных народов его учение. Из христианства этот термин вошел и в психологические словари: под евангелическим типом человека понимают индивида, для которого характерен пылкий энтузиазм, вера в свою идею, способность сражаться за то, во что он верит. Руководитель евангелического типа способен использовать свой офис для «проповеди» собственного видения будущего компании и увлечь сотрудников своим примером в реализации этого будущего.

3. *Понимание значимости корпоративной культуры*. В нашем учебнике одна из последующих глав будет посвящена культуре компании, но предварительно можно сказать, что каждая организация осуществляет свою деятельность в соответствии с теми материальными и духовными ценностями, которые имеют существенное значение для ее сотрудников. Совокупность таких ценностей, принятых в компании норм поведения, разделяемых сотрудниками идеалов и т. д. и входит в понятие корпоративной культуры. Эффективно действующие лидеры бизнеса рассматривают создание сильной корпоративной культуры как ключ к успеху.

4. *Умение мыслить новаторски*. Все успешные лидеры, по мнению Дж. Креймса, создали и адаптировали продукты и решения «следующего поколения», т. е. они обладали способностью *предвидения*, хотели и могли быть первопроходцами. В своей книге

Б. Гейтс вспоминал о собственной реакции на появление нового типа компьютеров: «Шанс оказаться среди первых, тех, кто совершает революцию в области персональных компьютеров, казался мне самым важным в жизни, и я решил: ни за что его не упущу». Очевидно, что люди, боящиеся нового, предпочитающие конформистский стиль поведения, обладают гораздо меньшими шансами стать успешными лидерами.

5. **Страстный поиск новых идей независимо от того, где эти идеи родились.** Успешные лидеры черпают идеи из любого источника, для них характерна «открытость» сознания, они ищут ответы на вопросы не только в своей организации, но и в практике конкурентов. Эти лидеры учатся не только на своем, но и на чужом опыте.

6. **Заинтересованность в совершенствовании своих лидерских качеств.** Лидерство — это искусство, которым нужно овладевать всю жизнь, расширяя свое управленческое мышление. Уже упоминавшийся выше С. Уолтон любил говорить, что для лидера главное — любовь к обучению. Такой настрой возможен тогда, когда индивид получает удовольствие от того, чем он занимается. Один из самых успешных лидеров американского бизнеса М.Дэлл, основатель компании **Oe11 CompШегз**, на вопрос: почему он, имея так много денег, не отойдет от дел и вместо этого не начнет, например, плавать на яхте по Карибскому морю, ответил так: «Плавание под парусами — довольно скучное занятие. Вы просто не представляете, насколько **интереснее** управлять компанией!»

Казалось бы, что эффективные лидеры должны обладать высокими интеллектуальными способностями и уметь анализировать и систематизировать большой объем информации. Однако выдающиеся умственные способности в некоторых случаях не являются необходимыми и могут даже оказать вред. Гораздо более важным качеством является **гибкость** ума, позволяющая в различных, постоянно меняющихся ситуациях принимать неожиданные решения и затем действовать в соответствии с ними. Доказано, что наиболее эффективные лидеры не склонны к стандартным решениям и действиям и легко адаптируются к различным ситуациям.

Независимо от того, рождаются ли лидерами или становятся, совершенно очевидно, что они существенно отличаются от остальных людей. Лидер не обязательно должен быть интеллектуальным гением или пророком, чтобы за ним следовали, но лидер должен в совершенстве владеть **«искусством управления»**, и этим искусством аядает далеко не каждый. Лидерство — тяжелая и ответственная работа с огромными стрессами и серьезными обязанностями.

§.1.3. Демократический и автократичный стили лидерства

Сущность лидерства

Названия этих стилей лидерства говорят за себя. Слово **«автократия»** произошло от греческого *αὐτοκράτης* — самодержавие, оно означает единовластие, неограниченную власть одного лица. **Демократия** же буквально переводится как «власть народа» (от греч. *δημος* — народ и *κρατος* — власть). Ниже мы будем употреблять еще несколько понятий, содержание которых напомним: **либерализм** ведет свое начало от латинского слова *liber* — свободный, этим термином сегодня обозначают свободные убеждения, терпимость к другим позициям, уважение прав других людей. **Директивным** же называют руководство путем строгих указаний и распоряжений (директив), отдаваемых «сверху вниз».

В прошлом два стиля лидерства, вынесенные в заголовок этого раздела, рассматривались как две стороны одного целого. Более поздние исследователи пришли к выводу, что это совершенно разные стили. Если лидеры распределяют обязанности между своими подчиненными и говорят им, что и как надо делать, то такой стиль лидерства называют либерально-директивным. Если же лидер поощряет участие подчиненных в процессе принятия решений, то такой стиль называется автократично-демократическим. Совместив эти два стиля, можно получить четыре различных типа руководителя; (1) директивный автократ, (2) либеральный автократ, (3) директивный демократ и (4) либеральный демократ (табл. 5.2). Хотя любая попытка разделить людей на категории вызывает серьезные проблемы, в этой классификации типов руководства есть здравый смысл.

Таблица 5.2. Стили лидерства

I Регламентирована ли I работа подчиненных?	Участвуют ли подчиненные в процессе принятия решений?	
	Да , 1 (демократичный стиль)	Нет (автократичный стиль) 1
! Да 1 (директивный стиль)	1 Директивно-демократичный	Директивно-автократичный
1 Нет 1 (либеральный стиль)	1 Либерально-демократичный	Либерально-автократичный

Можно ли сказать, что какой-нибудь из этих стилей руководства предпочтительнее, чем другие во многих, если не во всех, ситуациях? Вряд ли. В каждом из четырех стилей лидерства есть свои достоинства и недостатки. Более того, успех применения каждого



стиля зависит от ситуации и уровня развития организации. Например, представьте менеджера, который мог бы быть описан как директивный автократ. Такой человек принимает решения, не консультируясь с подчиненными, и жестко контролирует их действия. Многие считают этот вариант нежелательным, так как это противоречит ценности личной свободы, но этот подход может быть высоко успешным в некоторых ситуациях, например, если служащим не хватает опыта или квалификации. Напротив, либеральный автократ — это лидер, который сочетает стиль принятия решений и отсутствие контроля над подчиненными.

Либерально-автократичный стиль эффективен при работе с высококвалифицированными специалистами, которые предпочитают работать самостоятельно (например, ученые, инженеры, программисты), но не участвуют в обычном процессе принятия решений. Следовательно, задача лидеров состоит в том, чтобы их стиль руководства соответствовал потребностям организации. В общем, нет ни одного универсального метода, который может использоваться абсолютно во всех случаях. Стиль руководства должен соответствовать ситуации.

5.1.4. Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке

На основе исследований, проводимых в 1950-х гг. в Университете Мичигана и в Государственном университете Огайо (США) была разработана система, согласно которой поведение руководителей классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным.

Структура подразумевает такое поведение, когда руководитель сосредоточен на выполнении конкретной работы. Его деятельность включает в себя организацию работы, контроль за исполнением правил подчиненными, постановку задач и четкое разграничение ролей лидеров и подчиненных.

Внимание к подчиненным подразумевает такое поведение, когда руководитель строит свои взаимоотношения с подчиненными на основе доверия и уважения.

На первый взгляд может показаться, что руководитель сосредоточен либо только на структуре поведения в работе, либо только на внимании к подчиненным. На самом деле, это не так. Эти два критерия независимы друг от друга, т. е. руководитель может: 1) либо быть сосредоточен на структуре и одновременно завершиться о подчиненных; 2) либо сосредоточиться только на структуре; 3) либо только на человеке.

Более эффективным является стиль руководства, когда руководитель сосредоточен и на работе, и на человеке. Лидеры, сочетающие эти две составляющие в своем собственном стиле управления, имеют несомненное преимущество перед остальными руководителями. Для того чтобы эффективно управлять, человек должен обладать опытом и сочувствием. Обе эти черты можно преднамеренно и

систематически развивать. Работа над собой, как мы уже говорили, — первое условие для эффективного лидерства.

5.2. Лидеры и исполнители

В предыдущих разделах мы сосредоточились на лидерах: их чертах характера и поведении. Исполнители, или ведомые, игнорировались. Однако исполнители — это одна из главных составляющих лидерства. Без них лидерства просто не может быть.

Важность исполнителей и сложность взаимоотношений между лидерами и исполнителями признается большинством исследователей. Действительно, многие теории лидерства прямо или косвенно доказывают, что лидерство — это двухсторонний процесс. При изучении связи лидеров и исполнителей исследователи выделяют четыре основных подхода к лидерству:

- модель взаимодействия лидера и исполнителя;
- теория компетентности;
- харизматическое лидерство;
- трансформационное лидерство.

5.2.1. Модель взаимодействия лидера и исполнителя: значение команды

Действительно ли лидеры обращаются со всеми своими подчиненными одинаково? Наблюдения, проводимые исследователями, говорят, что нет. Все же многие теории лидерства игнорируют этот факт. Важность потенциальных различий в таких взаимоотношениях анализируется в модели **взаимодействия лидера и исполнителя**, разработанной Г. Граеном и М. Вакабаяши.

Эта модель предполагает, что по *многим* причинам лидер по-разному строит взаимоотношения с различными группами под **чиненных**. Одна группа, в дальнейшем мы ее будем называть «*со манда*», поощряется лидером. Члены «команды» получают больше внимания от лидера и **большее** количество ресурсов (времени и признания). Напротив, другие подчиненные не попадают в «команду». Эти индивиды дискриминируются лидерами, например, получают меньшее количество ресурсов. Иногда **лидеры делят** исполнителей на группы на основе персональных характеристик (возраста, пола или

индивидуальности). Исполнитель может попасть в «команду» и в том случае, если лидер полагает, что этот человек будет особенно компетентным при выполнении своей работы.

Дальнейшие исследования подтвердили идею, что лидеры поощряют **членов их «команды»**. В частности, было выяснено, что руководители низшего звена завышали оценки членам «команды» даже в случае **плохо выполненной** работы и занижали остальным. Учитывая политику фаворитизма (фаворит — «любимчик»), члены «команды», для того, чтобы оправдать свое особое положение, должны были выполнять работу лучше и в большей степени быть удовлетворенными своей деятельностью, чем остальные работники. В общем, исследование подтвердило это **предположение: было** обнаружено, что члены «команды» действительно более **качественно** выполняют свою работу и больше удовлетворены ею. Также они реже увольняются, чем все остальные работники. И кроме того лидеры более внимательны к членам «команды», что позволяет ее членам добиваться успеха в профессиональной сфере.

Следствием из модели Граена и Вакабаяши стало понимание того, что природа отношений, описанных в модели, может настоятельно влиять на моральный облик, преданность **компании и выполнение** работы служащими.

5.2.2. Теория компетентности

Как уже отмечалось выше, взаимоотношения лидеров и их подчиненных **играют** важную роль в выполнении работы и удовлетворенности ею последних. Один специфический аспект этих отношений служит основанием еще для одного подхода к лидерству — **теории компетентности**. Эта теория подчеркивает роль компетентности лидера в области наблюдения за поведением своих подчиненных и выполнением ими работы.

Лидеры наблюдают за работой исполнителей и затем пытаются понять, почему их поведение оправдало, превзошло или не оправдало их ожидания. Так как плохое выполнение работы почти всегда создает проблемы для лидера, последние чаще анализируют ошибки именно неэффективных работников. При этом лидеры собирают информацию относительно всех обстоятельств, которые привели к неудовлетворительному результату и на ее основе формируют суждение относительно причин плохого выполнения работы исполнителем, которое может зависеть как от внутренних причин (например, недостаточности усилия, преданности компании или способностей), так и от внешних (факторы вне контроля лидеров, например, неисправное оборудование, нереалистичные сроки или болезнь). Затем на основе этих факторов лидеры формулируют план последовательных действий, направленных на

то, чтобы изменить существующую ситуацию и по возможности улучшить выполнение работы в дальнейшем.

Теория компетентности предполагает, что такие действия, хотя бы частично, основываются на понимании лидером причин того или иного поведения его подчиненных. Например, если подчиненный некачественно выполнил свою работу из-за неисправного оборудования или недостатка нужных материалов, то лидер должен сосредоточиться на обеспечении подчиненных этими материалами. Если же причина некачественно выполненной работы в нежелании подчиненного «чрезмерно», как ему кажется, тратить свои силы, то лидер может сделать выговор, понизить в должности или уволить этого подчиненного.

Подводя итог, отметим, что сущность теории компетентности заключается в том, что поведение лидеров часто отражает их мнение о действиях и выполнении работы исполнителями. В таком случае, лидерство основывается как на восприятии лидеров, влияющих на деятельность подчиненных, так и на признании подчиненными права лидера влиять на их работу.

5.2.3. Харизматическое лидерство

Мировая история и история организаций переполнена примерами того, как выдающиеся лидеры достигают огромного могущества. Их превозносят, им поклоняются, с ними связывают свои надежды и жизненные планы тысячи и миллионы людей. Влияние таких лидеров на окружающих, на изменение их мировоззрения, восприятия, ценностей и поведения просто грандиозно. Индивиды, совершающие такие **подвиги, называются харизматическими лидерами**. Действительно, эти лидеры, как кажется их ведомым, обладают особыми, необычными, сверхъестественными качествами (например, способностью **предвидения**), которые позволяют и помогают им руководить.

Слово «**харизма**» в переводе с греческого означает «божественный дар вдохновения». Одним из самых известных харизматических лидеров в сфере корпоративного управления последних десятилетий был Ли Якокка, бывший председатель совета директоров американской автомобилестроительной корпорации **СИГузкз**. В 1970-х гг. корпорация была банкротом: практически все аналитики вычеркнули ее из сферы автомобильной индустрии. Якокка, однако, отказался принять этот вердикт. Вместо этого он предпринял беспрецедентные по масштабу акции для того, чтобы получить государственный кредит для своей компании. Он умел буквально завораживающе воздействовать на людей, и даже самые последовательные скептики и противники какого-либо вмешательства правительства США в экономику, после разговора с Якоккой становились его сторонниками,

поддерживали его начинания. Ли Якокка своими призывами и собственным примером, ценою *неслыханных* усилий и жертв десятков тысяч рабочих спас положение.

Компания *СИгувкг* выжила, преуспела и выплатила все свои долги.

Что делает человека харизматическим лидером? Исследования показали, что харизматические лидеры обладают набором специфических качеств. Такие качества можно представить следующим образом:

- **уверенность в себе, дар убеждения.** Харизматические лидеры высоко уверены в своих способностях и суждениях. Другие с готовностью принимают это, безоговорочно веря в превосходство лидера. Сотрудники компании, возглавляемой харизматическим лидером, видят в нем олицетворение идеи компании и уверены в его экстраординарных способностях в той или иной сфере;
- **видение перспектив.** Считается, что лидер видит состояние дел компании и улучшает существующие условия работы. Лидер также *должен быть* способен сформулировать это видение так, чтобы его поняли исполнители. Кроме того, харизматические лидеры *должны* демонстрировать собственную уверенность в своем прогнозе и сами рисковать или чем-то жертвовать, чтобы осуществить его. Например, чтобы продемонстрировать свою готовность помочь компании *СНгу\$1ег*, когда она переживала трудные времена, Ли Якокка *получал только один доллар в качестве* ежемесячного жалования в течение года;
 - **экстраординарное поведение.** Харизматические лидеры часто непредсказуемы. Их необычные методы работы в том случае, если они эффективны, вызывают восторг;
 - **стремление к преобразованиям.** Статус-кво — враг харизматических лидеров. В условиях хаоса, разброда, неопределенности именно они указывают путь. Пусть даже впоследствии современники и историки оценят этот путь как ошибочный, сомнения харизматическим лидерам несвойственны;
 - **политическое чутье.** Харизматические лидеры имеют реальные представления об ограничениях, наложенных на них, и ресурсах, необходимых, чтобы изменить ситуацию. Следовательно, они знают, что могут и чего не могут. Они искусно вербуют сторонников и нейтрализуют противников, нередко прибегая к демагогии, играя на эгоистических человеческих страстях.

Конечно, существует соблазн предположить, что харизматические лидеры отличаются от других людей особыми, выдающимися чертами характера, которыми они обладают от природы. Другими словами, такое лидерство может быть понято как продолжение теории великих людей, описанной ранее. Тем не менее, это не совсем так. Харизматическое управление — это искусство, которому можно научиться. **Ведь важнее не быть харизматиком, а производить такое впечатление на подчиненных.** Хотя черты характера и играют определенную роль в харизматическом лидерстве, среди исследователей лидерства все больше укореняется убеждение, что

разумнее рассматривать харизматическое лидерство с точки зрения отношений между лидерами и их последователями. В пределах этих отношений харизматическое лидерство основывается на определенных типах реакции исполнителей, а не на особых чертах характера лидеров. Другими словами, лидеры считаются харизматическими на основании их влияния на последователей. Это влияние включает в себя:

- 1) уровень выполнения работы выше ожидаемого;
- 2) высокий уровень преданности компании, верность и почтение к лидеру;
- 3) энтузиазм и восхищение лидером и его предложениями.

Короче говоря, харизматическое лидерство включает в себя особый вид отношений — исполнитель-лидер, в которых лидер заставляет людей делать экстраординарные вещи в критической ситуации.

Как нетрудно догадаться, харизматические лидеры могут оказывать и отрицательное влияние на поведение последователей. С одной стороны, исследования показали, что харизматическое лидерство часто позитивно влияет на выполнение работы. Благодаря тому, что эти лидеры воспринимаются как герои, исполнители очень довольны ими и, соответственно, своей работой тоже. Короче говоря люди любят работать под руководством харизматических лидеров. Однако нужно иметь в виду, что харизматический лидер далеко не всегда является добродетельным. Это «изнанка» харизмы. В конце концов, некоторые из наиболее непривлекательных людей в истории, таких, как диктатор Гитлер или предводитель японской секты Аум Синрикё Асахара, организовавший террористический акт в токийском метро, тоже были харизматическими личностями.

Важно обратить внимание, что благоприятными условиями для харизматического лидерства в организациях являются экстремальные ситуации, например, в условиях кризиса, резкой смены стратегии, а ярче всего — военного времени. Так, в 1991 г. американский генерал Н. Шварцкопф выразил уверенность в победе над Ираком и привел свои войска к победе в операции «Буря в пустыне». Он стал харизматическим лидером. Позже, в условиях «нормального» функционирования вооруженных сил, он пришелся «не ко двору» и был лишен постов первой значимости. Подобная история произошла с героем Великой Отечественной войны маршалом Г. К. Жуковым, который закончил свою служебную карьеру отнюдь не на первых должностях военной иерархии СССР.

В заключение отметим интересную деталь: реакция людей из окружения харизматических лидеров на их персону сильно поляризована. То есть люди или их *безоглядно любят* и закрывают глаза на все их действительные или

мнимые недостатки (так происходит в большинстве случаев) или ненавидят. Поэтому неудивительно, что такие харизматические лидеры, как Президент США Джон Кеннеди или ближневосточные лидеры Ицхак Раввин и Анвар Салат стали жертвами террористических актов. Менее яркие и нехаризматические лидеры вряд ли вызвали бы такую реакцию противников.

5.2.4. Трансформационное лидерство

Харизматические лидеры — действительно выдающиеся люди, с этим трудно не согласиться. Но это далеко не самая важная характеристика эффективного лидерства, особенно в современных условиях. Теоретики признают, что хотя харизма и важна, но *главным является* то, что наиболее успешные лидеры делают такие вещи, которые оживляют и преобразуют их организации. Соответственно, к их деятельности больше подходит определение *«трансформационное лидерство»*.

Какими признаками характеризуются трансформационные лидеры? Они могут в той или иной степени обладать харизмой, обеспечивая видение будущего и чувствуя миссию компании. Теоретик лидерства Д. Конгер говорит: «Если Вы как лидер можете реализовать привлекательную мечту на практике, то подчиненные будут неотступно следовать за Вами». Одной харизмы недостаточно для изменения направления деятельности организации и ее дальнейшей эффективной работы. Чтобы это произошло, трансформационные лидеры также должны обеспечить «интеллектуальную стимуляцию» подчиненных: т. е. помочь ведомым выявить проблемы и найти оптимальные пути их решения. Более того, они должны путем поддержки, поощрения и внимания к сотрудникам развить в подчиненных умение самостоятельно и неординарно решать проблемы. И наконец, трансформационные лидеры, как считается, должны развить также мотивацию воодушевления, энтузиазма. Для этого они используют обращения к миссии компании, ее символам (например, слоганам и лозунгам), чтобы помочь подчиненным сосредоточить усилия на достижении успеха.

Трансформационные лидеры изменяют образ мышления исполнителей, обучают их, выступая в роли наставников. Таким образом, они поощряют подчиненных действовать самостоятельно. Харизматические лидеры, напротив, предпочитают, чтобы исполнители были слабыми и сильно зависимыми от них. Харизматический лидер все время испытывает потребность быть «звездой», в то время как трансформационный лидер ориентирован на решение поставленной задачи и выполнение своей работы по преобразованию организации. Многие знаменитости, будь то музыканты, артисты или спортсмены, обычно обладают харизматическим

обаянием, но не обязательно влияют на поведение своих поклонников и изменяют его в лучшую сторону.

Ученые часто оценивают трансформационное лидерство, используя многофакторный анкетный опрос. Заполняя анкету, подчиненные отвечают на ряд вопросов, в которых характеризуют поведение своих начальников, благодаря чему выявляются основные аспекты трансформационного лидерства, описанного выше. Так, например, такой ответ, как «я могу гордиться тем, что работаю вместе со своим начальником...», является признаком трансформационной черты лидера. Чем больше ответы подчиненных соответствуют приведенному примеру, тем выше оценивается деятельность лидеров-преобразователей.

При проведении такого анкетного опроса ученые установили, что деятельность лидеров-преобразователей играет существенную

роль и успехе организации в целом. Так, в одном исследовании предложили учителям ряда средних школ заполнить анкету на директоров. Выяснилось, что чем больше директор вносил **ИЗМЕНАМИ!** в организацию работы школы, тем больше *учителя* были удовлетворены своей работой. Преобразования в школьной среде также влияли и на *уровень* знаний учеников, хотя связь между двумя этими факторами была менее заметна. На основании таких и подобных исследований было подтверждено, что трансформационное лидерство имеет несомненные преимущества, а также — выработаны не* которые конкретные правила этого типа лидерства (табл. 5.3),

5.2.5. Лидерство в команде

Таблица 5.3. Как стать

Предложения	Объяснение
Ставьте задачи, которые ясны и близки подчиненным	1- [Ясная задача будет вести исполнителей к целям организации, и они будут удовлетворены своей деятельностью]
1 Разработайте стратегию для реализации поставленных задач	1 Не представляйте сложный план действий (найдите самый лучший путь реализации поставленных целей)
1 Четко сформулируйте свое видение и донесите его до остальных	Видение <i>должно</i> быть не только понятным, но и привлекать внимание. Попробуйте использовать анекдоты
■ Демонстрируйте уверенность и оптимизм в отношении своего видения (Демонстрируйте уверенность в способностях подчиненных)	1 Если лидер не уверен в успехе, исполнители не будут стараться, чтобы достичь поставленных перед ними целей 1 Исполнители должны верить, что они способны реализовать стратегию лидера на практике. Лидеры должны развивать у подчиненных <i>уверенность</i> в себе
1 Поддерживайте уверенность в себе, отмечайте даже небольшое продвижение к цели	1 Если подчиненные чувствуют, что проигрывают, то они будут и дальше усердно работать
1 Празднуйте успехи	1 Официальные и неофициальные праздники очень полезны, они развивают оптимизм и преданность компании
1 Используйте драматичные действия, чтобы подчеркнуть ключевые моменты [организации]	1 [например, один лидер продемонстрировал качество продукта, гичтожий некачественный]
1 Поддерживайте свое собственным примером. Поступки говорят <i>лучше</i> словами	1 лш вы хотите, чтобы подчиненные не жертвовали для организации, лайте это сами

Большинство людей считает, что лидеры (особенно политические) принимают стратегические решения за спиной исполнителей, не интересуясь их мнением. Однако в настоящее время, когда во многих организациях широкое распространение получили *самоуправляемые команды*, лидерам труднее отвечать за реализацию исполнителями их идей на практике. Вместо этого лидеры, работающие в команде, должны обеспечить группу ресурсами для того, чтобы члены группы реализовывали свое персональное видение собственными методами. Лидеры не берут всю ответственность на себя, а помогают подчиненным отвечать за их работу. Это значит, что роль лидеров, работающих в команде, существенно отличается от традиционной — «командуй и контролируй».

Чтобы достичь успеха в руководстве командой, нужно придерживаться следующих правил:

- во-первых, задача лидера заключается не в раздаче приказов подчиненным, а в поддержании командного духа и доверия. Это может быть достигнуто путем поощрения взаимодействия между всеми членами команды, а также между служащими и клиентами. Кроме того, лидеры должны брать инициативу, чтобы улучшить ситуацию. Лидерство будет эффективным только в том случае, если лидер собственным примером пытается улучшить качество работы команды;
- во-вторых, вместо того, чтобы сосредоточиться на тренинге подчиненных! эффективные лидеры в команде сосредоточены на расширении возможностей команды, В этом случае работа лидера очень похожа на работу тренера: он помогает членам команды, обучая их навыкам, необходимым для выполнения задания, устраняет барьеры, которые могут сказаться ип успешном выполнении задания, развивает уверенность членов команды в успехе и раскрывает их потенциальные возможности;
- в-третьих» вместо управления подчиненными один на один лидер должен руководить командой * *целом*. Другими словами, лидер должен помогать команде понимать цели и быть в курсе того, чем в данное время команда занимается. То есть лидеры, работающие в команде, помогают членам команды сформулировать задачи, обращая внимание на то, что в том случае, если члены команды не достигнут поставленных целей, они должны пересмотреть свою деятельность, а если достигнут, то их успех будет поощрен;

в-четвертых, хотя традиционные лидеры и стремились предотвратить конфликты между индивидами, лидеры, работающие в команде, должны дифференцировать ее членов» Без сомнения, очень

сложно заставить абсолютно разных людей работать как высоко дисциплинированную и продуктивную команду, но к этому надо приложить максимум усилий. Этого можно добиться, развивая в членах команды уважение к раз* личным точкам зрения и обращая внимание подчиненных на то, что каждый из них может высказать свою позицию, а его предложения будут доброжелательно рассмотрены; • в-пятых, в отличие от традиционных лидеров, которые просто реагируют на изменения, командные лидеры должны предвидеть эти изменения. Эффективные командные лидеры изучают обстановку, чтобы предугадать изменения и помочь команде приспособиться к ним. Таким образом, руководство командой существенно отличается от руководства индивидами. Особая структура команды делает работу лидера очень разнообразной. Управлять командой, используя старые методы, — значит запрограммировать себя на неудачу.

5.3. Ситуационные теории эффективного управления

Эффективное руководство есть существенная (неотъемлемая) составляющая успеха организации, потому что именно эффективное руководство обеспечивает организациям рост, процветание и конкурентные преимущества, без эффективного руководства многие организации просто не смогли бы выжить. Признание этого факта лежит в основе нескольких теорий управления, которые обычно относят к *ситуационным теориям эффективного управления*.

Эти теории отличаются по содержанию* терминологии и масштабам предлагаемых организационных преобразований. Однако их объединяет то, что они построены на общих *принципах*.

- *во-первых*, эти теории строятся на принципе ситуационности; признается, что не существует какого-то одного предпочтительного стиля управления и что *глашюЛ* задачей исследователей поведения организации является определить то, какой из стилей *управления* окажется наиболее эффективным в данных условиях;
- *во-вторых*, все теории посвящены проблеме эффективного управления. Они ищут соответствия условий и факторов, которые определяют, будут ли и в какой степени руководители организаций повышать уровень производительности и удовлетворенности подчиненных.

5.3.1, Ситуационная теория Ф. Фидлера

Построение своей теории американский исследователь Ф. Филлер начинает с констатации того бесспорного факта, что руководство не может осуществляться в социальном вакууме. Руководители пытаются оказывать влияние на группу людей в соответствии с определенными ситуациями. Поскольку ситуации могут меняться, то важно понимать, что нет какого-то определенного подхода или стиля управления, который *всегда* будет наилучшим, а наиболее эффективной стратегией будет *изменение* стиля управления в зависимости от ситуации. Принятие этих постулатов лежит в основе ситуационной теории. Ситуационный аспект теории заключается в предположении, что вклад руководителя в успешное исполнение задач организации членами его группы определяется как *характерными чертами* самого руководителя, так и различными *особенностями ситуации*. Чтобы окончательно понять суть эффективного руководства в полной мере, должны быть рассмотрены оба фактора.

Что касается характерных черт руководителей, то Фидлер выделяет отношение к наименее предпочитаемому сотруднику (НПС) как наиболее важную. Под этим подразумевается склонность руководителя оценивать в положительной или негативной манере сотрудника, с которым ему труднее всего работать. Руководители, которые негативно оценивают НПС (т. е. руководители, имеющие низкий рейтинг по критерию НПС), в основном сосредоточены на задаче и беспокоятся о производстве* И напротив, те, которые оценивают НПС в положительном свете (руководители, имеющие высокий рейтинг по критерию НПС), сосредоточены на установлении хороших отношений с подчиненными (как можно заметить, данная величина - ' И ПС относится к двум аспектам поведения руководителей, описанных выше), Важно заметить, что Фидлер рассматривает НПС как решающий фактор влияния на индивидуальный стиль руководства, который не подвергается изменению, Как мы объясним ниже, это имеет большое значение для практического применения теории с целью улучшить эффективность руководства.

Какой тип руководителя — с высоким или низким рейтингом по критерию НПС — является наиболее эффективным? Ответ Фидлера таков: это зависит от следующих ситуационных факторов:

- природы отношений руководителя с подчиненными (т. е. того, насколько руководителю необходима лояльность подчиненных);
- степени структурирования задачи, которая должна быть выполнена (насколько четко определены цели, задачи и роли подчиненных);
- должностных полномочий руководителя (т. е. его способности настаивать или уступать подчиненным).

При объединении этих трех факторов получается, что ситуационный контроль руководителя может быть очень высоким (положительные отношения с подчиненными, высоко структурированная задача, большие должностные полномочия) или очень низким (негативные отношения с подчиненными, неструктурированная задача, малые должностные полномочия).

Но вернемся к главному вопросу: когда те или иные типы управления наиболее эффективны? Ситуационная теория НПС Фидлера предполагает, что руководители с низким рейтингом по критерию НПС (т. е. ориентированные на задания) будут более эффективны, чем руководители с высоким рейтингом по критерию НПС (т. е. ориентированные на человеческие отношения), когда ситуационный контроль или очень низкий, или очень высокий, и наоборот, когда ситуационный контроль находится в средних пределах, предпочтительнее стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения.

Причина этих различий в следующем: в условиях низкого ситуационного контроля подчиненные нуждаются в указаниях для выполнения приказов руководителя и решения поставленных задач. Поскольку руководители с низким рейтингом по критерию НПС более предпочтительны для обеспечения структурирования задач, чем руководители с высоким рейтингом по этому критерию, они являются более эффективными в подобных случаях. Аналогично руководители с низким рейтингом НПС превосходят руководителей с высоким рейтингом в условиях, которые предусматривают высокую степень ситуационного контроля. Руководители с низким рейтингом по критерию НПС осознают, что условия благоприятны и успешное выполнение задачи практически гарантировано. В результате они обращают внимание на улучшение отношений с подчиненными и часто устанавливают более демократичный стиль управления. Подчиненные оценивают такое отношение к ним, и тем самым повышается моральное состояние группы и ее производительность. Напротив, руководители, имеющие высокий рейтинг по критерию НПС, понимают, что отношения с подчиненными уже хорошие и поэтому внимание следует обращать прежде всего на выполнение задачи. Попытки руководителей давать указания подчиненным могут быть расценены ими как ненужное вмешательство, в результате чего производительность падает. Руководители, имеющие высокий рейтинг по критерию НПС, с их заинтересованностью в людях в таких случаях часто обнаруживают свое преимущество. Напротив, руководители, имеющие низкий рейтинг, т. е. те, которые акцентируют внимание на выполнении задач, могут стать даже еще более автократичными. Отрицательное отношение подчиненных к такому поведению может нанести ущерб производительности группы.

Так как теория Фидлера учитывает индивидуальные черты руководителей, ситуационные факторы и реакцию подчиненных, то она в полной мере соответствует современному взгляду на управление, описанному ранее. Однако исследования иногда приводили к результатам, противоположным тем, которые предполагает ситуационная теория. Например, было выяснено, что при

классификации отдельных ситуаций по величине ситуационного контроля иногда возникает некоторая двусмысленность. Пока ситуации могут быть точно классифицированы как очень низкие, низкие, средние и т. д., трудно сделать предположения, касающиеся эффективного управления. Некоторые критики также задумывались о качестве анкеты, используемой для оценки того, к какой величине НПС принадлежит руководитель* — надежность подобных оценок недостаточно высока по сравнению с другими, широко используемыми оценками личности. Таким образом, хотя ситуационная теория НПС помогает понять суть эффективного руководства, все же нельзя безоговорочно применять ее на практике.

5.3.2. Теория ситуационного руководства Херсея и Бланшарда

Оригинальную теорию руководства предложили американские исследователи П.Херсей и К. Бланшард. Она также принимает во внимание ситуационную теорию из-за того, что та фокусируется на лучшем стиле руководства для данной ситуации. Херсей и Бланшард обращают внимание на зрелость подчиненных — т. е. на их готовность принять ответственность за свое поведение. Здесь подразумеваются как их знания и умения, так и готовность к работе без

указаний других людей. Эффективные руководители, согласно данной теории, способны регулировать свой стиль таким образом, что бы согласовывать потребности своих **подчиненных** в руководстве так же, как и их потребности в эмоциональной поддержке. Как показано на рис. 9, эти две **величины** рассматриваются в теории как независимые переменные.

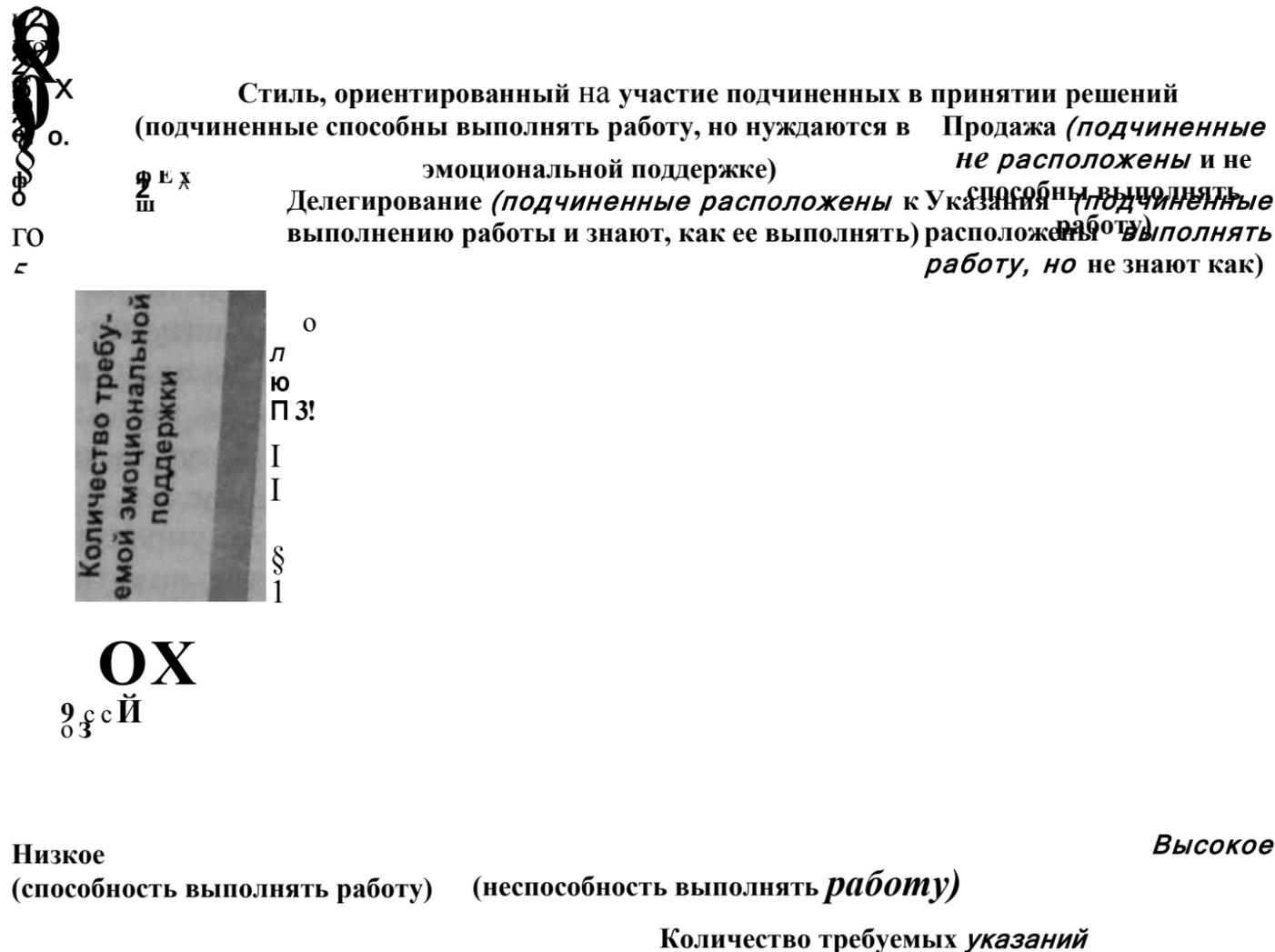


Рис. 9. Теория

ситуационного руководства и ее основные параметры

Соединение высоких и низких уровней каждой **величины представляют** четыре различных типа ситуаций, каждая **из них** ассоциируется с наиболее эффективным **стилем управления**. В нижнем левом углу рис. 9 представлены условия ситуаций, в которых подчиненные почти не нуждаются в эмоциональной поддержке и указаниях, как следует выполнять работу. В этой ситуации лучшим способом является передача (делегирование) подчиненным части ответственности за принятие и осуществление решений. В левом верхнем углу рисунка дана ситуация, в которой подчиненные способны, но не расположены к выполнению своей работы и нуждаются в эмоциональной поддержке для этого. Партисипативный стиль руководства (стиль участия, от английского слова *participate* — участвовать) подходит к данной ситуации, поскольку он позволяет подчиненным разделять свои идеи с руководителем, повышая таким образом свою мотивацию к **выполнению** работы.

В следующей ситуации подчиненные не способны и не расположены к выполнению работы. Они нуждаются в руководстве по выполнению задания и в эмоциональной поддержке. Он известен как «продажа» и здесь является наиболее подходящим. Этот стиль включает объяснение решений и обеспечение возможностей для их выполнения. Наконец, в нижнем правом углу рисунка представлены ситуации, в которых подчиненные не способны, но расположены к принятию ответственности за свои действия. Они заинтересованы в работе, но не имеют соответствующих способностей. В подобных ситуациях людям необходимо дать подробные инструкции и следить за их выполнением.

В соответствии с этой концепцией руководители должны обладать следующими способностями:

- 1) определять ситуацию, в которой они находятся;
- 2) выделять наиболее подходящий стиль управления;
- 3) внедрять решение.

1 Формальная власть

Рис. 10. Модель теории «путь—цель»

В соответствии с этой теорией, понимание служащими того, что руководители помогают им достичь поставленные цели, повышает мотивацию подчиненных и их удовлетворение от работы. Это понимание поощряется, когда стиль руководителя соответствует потребностям и личным качествам подчиненных (т. е. уровню их знаний) и факторам рабочей среды (т. е. потребностям, необходимым для выполнения задания).

Теория соотношения «путей и целей» была подвергнута практической проверке в нескольких исследованиях. В целом результаты

2 Формальная власть

Рис. 10. Модель теории «путь—цель»

В соответствии с этой теорией, понимание служащими того, что руководители помогают им достичь поставленные цели, повышает мотивацию подчиненных и их удовлетворение от работы. Это понимание поощряется, когда стиль руководителя соответствует потребностям и личным качествам подчиненных (т. е. уровню их знаний) и факторам рабочей среды (т. е. потребностям, необходимым для выполнения задания). Теория соотношения «путей и целей» была подвергнута практической проверке в нескольких исследованиях. В целом результаты

Так как ситуации, перед лицом которых стоят руководители, могут постоянно изменяться, руководители должны своевременно реагировать на них, обращая особое внимание на потребности подчиненных в указаниях и эмоциональной поддержке. Поступая подобным образом, руководители повышают эффективность своего управления.

5.3.3. Теория «путь–цель»: руководитель как посредник в достижении поставленных целей

Предположим, вы опросили 100 человек, чтобы выяснить, чего они ожидают от своих руководителей. Какие бы ответы вы получили? Хотя такие ответы и различались бы, но можно было бы выде

93 Глава 5. Психологические аспекты организационного лидерства

лить повторяющуюся в тех или иных формулировках мысль: «Я ожидаю от своего руководителя помощи в достижении целей которые мне кажутся важными». Именно эта идея играет ключевую роль в теории руководства «путь—цель» Р. Хауса, В этой теории утверждается, что подчиненные будут положительно относиться только к тому руководителю, который поможет им достигнуть поставленных целей путем прояснения фактических шагов к их достижению. То есть эффективный руководитель объясняет подчиненным, что им необходимо сделать для достижения желаемых результатов, и помогает им достигнуть их. Согласно этой теории действия руководителей, которые помогают прояснить суть заданий и уменьшают или полностью уничтожают возможные препятствия для их выполнения, повышают восприятие заданий и улучшают их исполнение, т. е. такие руководители будут признаны подчиненными и вознаграждены за свои действия. Хаус полагает, что в подобных условиях удовлетворение от работы, мотивация и фактическое выполнение заданий будут повышаться.

Но каким образом руководители могут этого достигнуть? Теория соотношения «путей» и «целей» предполагает, что руководители могут опираться на четыре основных стиля:

- *инструментальный* (направляющий) подход, базирующийся на обеспечении специального направления, установлении расписания и правил работы;
- стиль *поддержки*, сосредоточенный на установлении хороших отношений с подчиненными и удовлетворении их потребностей;
- *поощряющий участие*: руководители советуются с подчиненными, вовлекая их в процесс принятия решений;
- *ориентированный на достижение*: руководители ставят довольно жесткие цели перед подчиненными и ищут пути увеличения производительности.

Согласно теории эти стили не являются взаимоисключающими, т. е. один и тот же руководитель может использовать их в разное время и в разных ситуациях. Действительно, такая гибкость является одной из важнейших черт эффективного руководителя.

Какой же из этих стилей является наилучшим в той или иной ситуации? Ответ зависит от двух ситуационных факторов. Во-первых, выбор стиля определяется личными качествами подчиненных. Например, если они обладают высокими способностями, инструментальный стиль управления необязателен, наиболее предпочтительным будет стиль поддержки. С другой стороны, если подчиненные имеют слабые навыки, инструментальный стиль будет лучшим люди со слабыми способностями нуждаются в управлении для достижения своих целей. Люди же с большой

Ситуационные теории эффективного управления¹⁷³

потребностью в принадлежности (т. е. те, кому необходима дружеская поддержка других людей) предпочитают стиль поддержки или поощряющий участие. Те, кому необходимо прежде всего достижение целей, предпочитают руководителя, ориентированного на достижения.

Во-вторых, стиль руководства зависит также от требований и воздействий внешней среды. Например, теория соотношения способов и целей устанавливает, что в случаях, когда задания не структурированы и не определены, инструментальный стиль руководства будет лучшим, так как людям постоянно требуется прояснение направления их деятельности. Однако когда задачи структурированы и определены, такое руководство может быть расценено подчиненными как чрезмерный контроль со стороны руководителя (рис. 10, где обозначены эти аспекты теории соотношения пути и целей).

Качества подчиненных

- Способности
- Характеристики личности

Поведение руководителя

Инструментальное • Поддерживающее
Партисипативное Ориентированное на
достижения

Результат
ПРОДВИЖЕНИЕ
К ЦЕЛЯМ
• Высокая
производительность
• Высокая

соответствуют основным предположениям теории,

Факторы рабочей среды

- Структура задания

хотя и не всегда. Таким образом, в настоящее время теория соотношения «путей и целей» является еще одним подходом, обеспечивающим более глубокое понимание управления и факторов, определяющих степень успеха руководителей в роли лидеров.

5.3.4. Практические выводы из ситуационной теории эффективного руководства

Рассмотренные выше модели и подходы, основанные на ситуационной теории, позволяют сделать ряд практических рекомендаций менеджерам, выполняющим лидерские функции. Одно дело

продекларировать, что людям следует совещаться при принятии решений в определенных ситуациях, и совсем другое — осуществить этот совет на практике. Что могут сделать руководители, чтобы удостовериться, что подчиненные готовы, желают и способны участвовать в процессе принятия решений? Могут быть предложены следующие советы:

1. Руководителям рекомендуется советоваться с подчиненными перед внесением изменений, влияющих на их производственную деятельность, мотивацию и удовлетворение от работы. Если организационные изменения касаются непосредственно работников, полезно удостовериться, что они поняты и принимаются теми, на кого данные изменения влияют. Имея это в виду, будет правильным устроить специальное собрание, чтобы обозначить возможные изменения и дать советы, которые помогут безболезненно их пережить. Люди более расположены к исполнению решений, принятых с их участием.

2. Нужно представлять предложения как предварительные (экспериментальные). Людям не нравится участвовать в дискуссиях, где предположение дается им как уже свершившийся факт. Однако они с охотой участвуют в дискуссиях по предложениям, представленным как предварительные, нуждающиеся в доработке.

3. Руководителю полезно вести запись идей и предложений. Людям не нравится, когда их идеи игнорируются. Если они будут записаны на доске, они имеют меньше шансов быть забытыми*

4. Попробуйте основываться на существующих идеях и предположениях. Допустим, вы — руководитель и предлагаете идею только для «проформы», т. е. она не нуждается в критическом рассмотрении. Если ваша идея сходу понравится большинству, вы, возможно, почувствуете нежелание участвовать в дальнейшем обсуждении. Однако, поступив таким образом, вы вынудите членов группы почувствовать себя только исполнителями, от которых ничего не зависит. Положительный эффект от партисипативного, демократического принятия решений будет утерян. Чтобы избежать этого, старайтесь найти способы привлечь людей к дискуссии, цель которых улучшить ваше предложение, определить пути более эффективного достижения цели. Рассматривайте способы улучшения каждой идеи.

5. Важно быть тактичным, выражая свои пожелания. Предположим, вы не согласны с чем-то. Никому не понравится, если вы встанете и скажете: «Это очень плохое предложение». Вместо того чтобы задеть чьи-то чувства безжалостной критикой, поднимите вопросы, которые дадут оратору понять самому, какие проблемы могли бы возникнуть при внедрении его идеи в жизнь. Вы можете сказать, например: «Мне нравится ваша идея, но

меня волнует вопрос цены. Существует ли менее дорогой способ ее осуществления?» Смысл этого приема состоит в том, чтобы дать людям понять слабые стороны их идей, но не в том, чтобы «заткнуть им рот».

6. Необходимо выслушать критические идеи, не обороняясь. Руководителям не всегда приятно выслушивать тех, кто противостоит их предложениям. Но, если мы начинаем обороняться, мы теряем внимание и можем пропустить что-нибудь ценное из сказанного. Надо вспомнить, что целью является не выигрыш в споре, а принятие наилучшего из возможных решений.

7. Если менеджеру важно сотрудничество с подчиненными в принятии решений, необходимо усилить их вклад в этот процесс. Делайте людям комплименты за их предложения. Это заставит их придумывать все новые и новые идеи.

Следовать этим советам не так уж легко, требуется опыт и понимание выигрыша как для менеджера лично, так и для рабочей группы и организации в целом. Кроме того, большинство людей не склонны предпринимать какие-либо усилия для привлечения участия других людей в процессе принятия решений. Однако эффективный руководитель должен овладеть вышеизложенными навыками.

ИТОГИ И ВЫВОДЫ

Лидерство — это процесс, посредством которого один индивид влияет на поведение других и организует их деятельность в соответствии с поставленными организацией задачами. Лидерство — двусторонний процесс. Хотя лидеры, действительно, влияют на подчиненных различными способами, однако, и на них также влияют их подчиненные. Можно сказать, что лидерство существует только относительно ведомых (подчиненных). Невозможно быть лидером, если никто этого не признает.

Исследователи выделяют четыре различных типа руководителя: (1) директивный автократ, (2) либеральный автократ, (3) директивный демократ и (4) либеральный демократ. Поведение руководителей может классифицироваться по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. *Структура* подразумевает такое поведение, когда руководитель сосредоточен на выполнении конкретной работы. Его

деятельность включает в себя организацию работы, контроль за исполнением правил подчиненными, постановку задач и четкое разграничение ролей лидеров и подчиненных. *Внимание к подчиненным* подразумевает такое поведение, когда руководитель строит свои взаимоотношения с подчиненными на основе доверия и уважения.

Руководители отличаются по своим индивидуальным стилям и подходам к управлению. Одно из ключевых различий — то, насколько руководители направляют своих подчиненных, т. е. степень, в которой они указывают подчиненным, как следует выполнять их работу. Другим отличием является мера их автократично-сти или демократичности в процессе принятия решений, т. е. в какой степени они разрешают подчиненным участвовать в этом процессе. Руководители характеризуются также следующими двумя критериями: обеспокоенностью за успешное выполнение задания и озабоченностью поддержания благоприятных отношений с подчиненными.

При изучении связи лидеров и исполнителей исследователи выделяют четыре основных подхода к лидерству: модель взаимодействия лидера и исполнителя; теория компетентности; харизматическое лидерство; трансформационное лидерство.

Ситуационные теории руководства предполагают, что не существует какого-то одного лучшего стиля управления и что наиболее эффективным является тот, который выбирается с учетом особых условий и ситуаций, характерных для деятельности организации в данное время.

Теория Фидлера предполагает, что руководители с низким НПС (ориентированные на задачи) будут более эффективны, чем руководители с высоким НПС (ориентированные на отношения) в условиях или очень низкого, или очень высокого ситуационного контроля. Руководители с высоким НПС, напротив, будут иметь превосходство в условиях среднего ситуационного контроля.

По теории ситуационного руководства Херсея и Бланшарда, определение наиболее подходящего стиля управления зависит от степени эмоциональной поддержки (т. е. расположенности подчиненных выполнять работу) и степени управления (способности подчиненных выполнять работу), которая требуется подчиненным.

Теория «путь—цель» Хауса предполагает, что поведение руководителя будет принято подчиненными и станет повышать их мотивацию только в той степени, в которой оно помогает им продвинуться к поставленным целям и прояснить не всегда определенную обстановку.

Вопросы и задания

1. Каково основное различие между лидерами, диктаторами и менеджерами?
2. Часто говорят: «Великими руководителями рождаются, а не становятся». Вы согласны с этим? Если да, почему? Если нет, почему?
3. Согласны ли вы со следующим высказыванием: «Самые лучшие руководители поощряют (поддерживают) участие подчиненных в процессе принятия решений»? Аргументируйте свой ответ.
4. Кто такие «харизматические лидеры»? Является ли наличие «харизмы» фактором, повышающим эффективность руководства? Какие проблемы создает харизматическое лидерство?
5. Какую функцию выполняет в теории Фидлера понятие «наиболее предпочтительный сотрудник (НПС)»? Что означают выражения «лидер с высоким НПС»? «Лидер с низким НПС»?
6. Какие факторы являются решающими для выполнения лидером своих функций в теории Херсея и Бланшарда?

Глава 6

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ И ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

КОММУНИКАЦИИ

#

Современные ученые по-разному дают определение организационной коммуникации, начиная от «социального клея», помогающего организации быть сплоченной и целостной, и до «сущности организации». Известный теоретик менеджмента Ч. Барнанд говорил: «Структура, обширность и сфера деятельности организации почти всецело определяется техникой коммуникации». Эта фраза обретает особый смысл, когда мы узнаем из данных исследований, что управленцы 80% своего времени посвящают каким-либо формам общения: им приходится разговаривать, слушать других, писать или читать материал, подготовленный другими.

Прежде чем мы в полной мере сможем оценить важность процесса и технологий организационного общения, рассмотрим основные понятия. Для начала определим, что мы имеем в виду под коммуникацией, и затем остановимся на процессе общения. После этого мы опишем роль, которую коммуникация играет в процессе общения.

6.1. Коммуникация: определение и описание процесса

Что общего у этих ситуаций?

- менеджер информирует о положении, согласно которому курение на территории компании запрещено;

- президент компании готовит доклад о перспективах развития корпорации;

▮ диспетчер таксопарка сообщает водителю такси № 14, что он должен подобрать пассажира по адресу: Ленинский проспект, 16;

* бригадир улыбается своему подчиненному и хлопает его по спине, выражая похвалу за хорошо выполненную работу.

Ответ состоит в том, что каждый из этих случаев включает в себя ту или иную форму общения, коммуникации. Можно дать следующее определение коммуникации: **Коммуникация** — это процесс, в ходе которого человек, группа или организация передает какой-либо вид информации другому человеку, группе или организации. Ключевыми категориями процесса коммуникации являются:

- кодирование;
- каналы коммуникации;
- декодирование;
- обратная связь;
- шум.

Кодирование. Процесс общения начинается, когда у одной стороны появляется желание передать какую-либо идею другой стороне (стороной может быть как отдельная личность, так и группа или целая организация). Задача отправителя информации — придать сообщению такой вид, чтобы его можно было переслать и сделать понятным для получателя информации. Это как раз то, что происходит в процессе кодирования — перевод сообщения в такие формы, как письменная и устная речь, которые понятны собеседнику (получателю информации). Люди кодируют информацию, когда выбирают слова во время написания письма или разговора с другим человеком.

Каналы коммуникации. После того как сообщение закодировано, оно готово для передачи по одному или нескольким каналам коммуникации. Канал коммуникации — это путь, который проходит информация, чтобы достигнуть получателя. Телефонные линии, радио-, теле-, зрительные каналы, почта и даже воздушные волны, которые передают вибрацию голоса, — все это потенциальные каналы коммуникации. Естественно, форма кодирования влияет на способ, которым передается информация. Визуальную информацию, такую, как картинки или письменные сообщения, можно послать по почте, передать с курьером, переслать по электронной почте или с помощью факса. Устная информация может передаваться через телефонные, радио- и телевизионные волны, и, конечно, таким старинным путем, как

личное общение. Какой бы канал не использовался, цель одна — послать закодированное сообщение желанному получателю.

Декодирование. Когда сообщение получено, получателю необходимо приступить к процессу декодирования — перевода им сообщения в форму, из которой он может получить адресованную ему информацию. Этот процесс может включать в себя множество различных подпроцессов, таких, как понимание слов, выраженных в устной и письменной форме, интерпретацию сигналов (например, выражения лица или жестов) и т. п. Точность восприятия информации зависит от правильности декодирования. Конечно, наша способность понимать и интерпретировать информацию, полученную от других, может быть неидеальной, она часто ограничена нашими собственными возможностями, (например, неважным знанием иностранного языка). Так же, как и в случае с кодированием, ограниченность наших способностей декодировать информацию порождает целый ряд потенциальных «прорех» в коммуникационном процессе. Однако, как мы увидим далее, эту ограниченность можно преодолеть.

Обратная связь. Наконец, когда сообщение декодировано, процесс может быть продолжен получателем, передающим свое сообщение в ответ на первоначальное сообщение отправителя. Эта часть процесса коммуникации известна как обратная связь. Наличие обратной связи позволяет отправителю определить, правильно ли понято сообщение. В то же время возможность ответа позволяет получателю убедиться в том, что отправитель интересуется его мнением. Установившаяся обратная связь может спровоцировать у отправителя новую идею, и, следовательно, возможно начало нового цикла передачи информации.

Шум. Несмотря на кажущуюся простоту коммуникационного процесса, он редко протекает так гладко, как был описан выше. Существует множество потенциальных барьеров для эффективной коммуникации. Факторы, искажающие смысл сообщения, называются шумом. Он может возникать в любой момент и на любом этапе коммуникационного процесса. Например, говорят о шуме, когда сообщения плохо закодированы (написаны неясно) или плохо декодированы (не поняты), или когда каналы коммуникации не эффективны (внимание получателя отвлечено от сообщения). Эти факторы, а также другие (например, временные рамки, организационная политика) способствуют искажению передаваемой информации и усложнению коммуникационного процесса.

Одна из ключевых целей организационной коммуникации — указать направление действий, что означает направить поведение другого человека в нужное русло. Тем не менее общение в организации включает усилия не одной стороны, а совместные действия. Так, для того, чтобы организация функционировала, отдельным людям и группам необходимо тщательно

координировать свои усилия и действия. Официант должен учесть пожелание клиента и передать его шеф-повару. Исследователь рынка должен собирать информацию о потребностях покупателей и делиться ею с людьми, задействованными в сфере производства и рекламы. Коммуникации — ключ к таким попыткам объединения. Без коммуникаций люди не знали бы, что делать, и организация не смогла бы эффективно функционировать. Другими словами, можно сказать, что другой ключевой функцией коммуникации является достижение согласованности действий.

Эта функция реализуется с помощью систематического оглашения информации. В самом деле, информация — будь то сведения об успехах в сфере продаж, или местонахождение клиента, или инструкции по выполнению задания составляет сущность организационной деятельности. Тем не менее неверно считать, что общение состоит только из распространения информации и сведений. Есть также и межличностная грань организационной коммуникации, представляющая социальное общение людей. Например, общение важно для таких целей, так налаживание дружеских контактов и утверждение доверия и согласия. Как известно, то, что люди говорят, и как они это говорят, влияет на отношение к ним других. Если люди хотят произвести благоприятное впечатление на окружающих, они должны быть заинтересованы в коммуникациях.

6.2. Вербальная коммуникация: письменное и произнесенное слово

Все люди, понимающие речь и имеющие читать, знакомы с вербальной коммуникацией — передачей и восприятием идей через слова (знаки). Вербальное общение может быть устным, когда используется разговорный язык (разговоры с глазу на глаз, по телефону, записи на пленку), и письменным (письма, записи, бланки, электронная почта). Так как и устная, и письменная коммуникации включают в себя использование слов, они попадают в рубрику «вербальное общение».

6.2.1. Виды вербальной коммуникации

Виды вербальной коммуникации можно классифицировать в зависимости от их способности передавать информацию. Некоторые виды вербального общения, такие, как беседы с глазу на глаз, считаются особенно эффективными, потому что они не просто позволяют обмениваться беседающей информацией по неограниченному количеству тем, но и высоко индивидуализированы и предоставляют возможность для немедленной реакции, ответа. Менее ценный вид — телефонная связь, которая является двусторонней коммуникацией с обратной связью, но все же проигрывает в ряде случаев живому общению, так как исключает такие элементы, как жесты, взгляды и т. п. Однако не все виды делового общения представляют собой двусторонние потоки информации. Например, широко применяется письменная информация, рассчитанная на широкий круг читателей в организации и вне ее — меморандумы, отчеты, обращения к акционерам и т. п., которая, как правило, носит односторонний характер.

Сейчас, когда мы рассмотрели различные виды вербальной коммуникации, имеет смысл определить, какие из них наиболее эффективны и когда. Исследования, направленные на прояснение этой проблемы, показали, что общение наиболее эффективно, когда используются каналы как устной, так и письменной коммуникации.

Очевидно, устные сообщения более эффективны, когда требуется немедленная реакция других людей, а последующая письменная «порция» информации помогает придать коммуникации более устойчивый характер, что важно, когда коммуникация нацелена на продолжение в будущем. Устные сообщения имеют то преимущество, что позволяют сделать возможным непосредственное прямое двустороннее общение между людьми или группами людей, в то время как письменные послания или односторонние, или требуют времени для получения ответа.

Исследователи обнаружили, что двустороннее общение (разговоры с глазу на глаз, телефонные разговоры) более часто используется в организациях, чем одностороннее общение (например, записки). Одностороннее, письменное общение характерно для более формальных, официальных сообщений (например, официальное уведомление о вакансии или об увольнении). Очевидно, что и письменное, и устное общение в равной степени важны в организационных коммуникациях.

В результате исследований был также установлен такой факт, что чем сложнее и важнее для принятия организационных решений сообщение, тем чаще менеджеры предпочитают использование устных средств общения (телефонный или живой контакт), а также и то, что чем проще сообщение, чем менее оно важно для организации, тем чаще менеджеры предпочитают использовать письменные средства (письма, записки). Таким образом, большинство менеджеров склонны использовать то средство общения, которое лучше соответствует важности и значению для организации информации, которая должна передаваться и приниматься.

6.2.2. Средства электронного общения

В последние два десятилетия развитие технологии преобразовало способы вербального общения людей во время работы. В частности, три вида технологии произвели революцию в организационном общении — видеотерминалы, электронная почта и голосовые сообщения.

Видеотерминалы. В современном офисе видеотерминал (VOT), подсоединенный к компьютеру, заменил беспорядочные кипы бумаг на столах служащих. Несмотря на то что компьютеры намного повысили производительность офисной работы, в их использовании существуют и скрытые издержки. Офисные работники вынуждены выполнять свою работу, сидя весь день перед экраном монитора, и лишены возможности общения с людьми, особенно если их рабочее место — маленькое пространство, отгороженное высокими перегородками.

Когда контакт между менеджерами и подчиненными ограничен, возможности личных контактов для решения проблем могут быть потеряны. Возникает парадоксальная ситуация: та самая технология, которая заставляет людей быть более квалифицированными и эффективными, часто делает межличностное сотрудничество ненужным, усиливая чувство отчужденности, которое может подорвать морально-психологический климат в коллективе и таким образом косвенно повлиять негативным образом и на эффективность организации.

Электронная почта (e-mail). Одним из важных технических достижений в последние годы стало использование электронной почты (чаще называемой e-mail) — системы, в которой люди используют персональный компьютер для того, чтобы посылать и получать информацию. Электронная передача сообщений представляет собой

революцию в общении в том смысле, что она позволяет передавать информацию очень быстро и одновременно рассылать одинаковую информацию практически неограниченному количеству адресатов, находящихся в разных уголках планеты. Однако при этом неизбежно будут потеряны глубина и богатство общения. В настоящее время общение через e-таП стало довольно рутинным, обыденным делом, а сетевые службы (провайдеры) делают возможным использование этого средства коммуникации для людей, обладающих даже простым недорогим компьютером.

Голосовая почта. Электронная почта обладает массой преимуществ, но у нее есть один существенный недостаток: с ее помощью нельзя передавать личные сообщения голосом. Эту функцию выполняет другая технология, известная как звуковая передача сообщений, или голосовая почта. Системы передачи голосовой информации используют компьютеры для того, чтобы преобразовать человеческую речь в цифровую информацию (файл), сохраняемую на жестком диске для повтора в любое время при нажатии кнопки телефона.

Тщательно проведенные исследования показали, что в корпорациях 76% всех деловых звонков не являются срочными и не требуют немедленного ответа, мгновенных действий, а 56% всех звонков включают лишь одностороннее общение (т. е. посредством их либо передают, либо получают информацию), именно поэтому звуковые сообщения широко используются в практике управления. Звуковые сообщения позволяют людям избежать ненужных затрат времени для «дозвонов» или необходимости переводить сообщения в письменную форму. К тому же они экономят время служащих и деньги компании, так как количество абонируемых коммуникационных каналов можно сократить.

Однако электронные средства коммуникации создают и относительно новые проблемы, в частности, проблему несанкционированного доступа к информации, базам данных. Такой доступ могут пытаться осуществить как злоумышленники, так и службы или отделы соответствующего профиля по указанию руководства корпорации. Наконец, существуют и государственные службы, которые могут быть заинтересованы в сборе электронной информации. Если несанкционированный доступ третьих лиц, равно как и государственных служб карается законодательством Российской Федерации, то в компаниях руководство вольно самостоятельно решать, кто и в какой мере допускается к любой информации, циркулирующей внутри корпорации. Иногда корпорации устанавливают свои собственные правила доступа к информации. Пример таких правил приведен в табл. 6.1.

Таблица 6.1. Модель политики общения служащего

Политика общения служащего

Служащие имеют право на приемлемую степень секретности личной информации на рабочем месте

Служащие знают, какие средства электронного надзора используются, как и в каких целях руководство использует собранные сведения

Руководство использует электронный мониторинг или поиск файлов данных, сетевое общение или e-таП настолько мало, насколько это возможно. Непрерывный мониторинг непозволителен

Служащие участвуют в принятии решений по поводу того, когда электронный мониторинг или поиск будут иметь место

Данные собираются и используются исключительно для ясно выраженных, относящихся к работе целей

Руководство не должно заниматься секретным мониторингом или поиском, исключая те случаи, когда выясняется возможное существование криминальной ситуации

6.3. Невербальное общение

Невербальное общение («или общение без слов»), включающее, например, улыбки, взгляды, позы, — важный источник информации, определяющий то впечатление, которое производят люди друг на друга при общении. Ниже мы рассмотрим такие средства невербального общения, как стиль одежды, использование времени и пространства.

Стиль одежды. Когда говорят, что «встречают по одежке», люди имеют в виду ту важную роль, которую играют в процессе общения внешний вид, одежда. В некоторых случаях одежда является решающим фактором при принятии важных решений. Например, исследования американского психолога Дж. Малоя показали, что для инспекторов отдела кадров одежда многое сообщает о компетентности и организованности претендентов на вакантную должность. Иссле-

дования показали, что на собеседовании, связанном с получением работы, люди, которые были одеты небрежно (например, в футболки и джинсы), запросили стартовую заработную плату в среднем на 4000 долл. ниже, чем те, кто был одет подобающим образом (т. е. в костюмы), так как чувствовали себя во время собеседования менее уверенно. Несмотря на то что консультанты в области моды, визажисты могут дать полезные советы, как одеваться для какого случая общения, не существует простой формулы, как одеваться, чтобы добиться успеха. Одеваясь, человек может не осознавать, какую информацию он передает своим внешним **видом и** как она скажется на достижении его целей общения.

Конечно, **нельзя** компенсировать отсутствие какого-либо навыка работы, просто надев на собеседование «правильный» костюм. Тем не менее люди, **являющиеся** квалифицированными специалистами в той или иной области, могут сообщать кое-что о себе с помощью своего стиля одежды. Одно из основных «посланий», передаваемых одеждой, — осознание того, что работники считают себя подходящими для данной работы. Естественно, костюм может подходить для одного вида работы и не подходить для другого. Например, рабочему не подойдут пиджак и галстук, а банковскому служащему — футболка и джинсы. Б. Гордон, основатель видеоконпании *E/es&omc AnS*, в шутливой форме охарактеризовал эту закономерность так: «Если кто-нибудь здесь работает в костюме, это точный признак того, что он где-то проходит собеседование».

Время в коммуникационном процессе. Другой, не менее важный механизм невербальной коммуникации в организации — использование времени. Вы когда-нибудь ждали перед кабинетом врача или дантиста? Конечно, ждали, ведь у них для этой цели есть даже специальные комнаты ожидания. Почему же вы должны дожидаться этих людей? Прежде всего, потому, что они обладают такими специальными навыками, которые формируют колоссальный **спрос** на их обслуживание. В результате их время организуется так, как удобно им, и другие должны подстраиваться под этот график.

Медицинские специалисты — не **единственные, кто заставляет** людей ждать, чтобы увидаться с ними. На самом деле **некоторые** члены высшего руководства часто показывают своим поведением, что их время более **ценно**, чем время их подчиненных, заставляя последних ждать встречи с ними. Типично, что чем **дольше вам** приходится ждать, тем более высокий статус имеет этот **человек**. Это было показано в исследовании Дж. Гринберга, его участники хотели устроиться на работу в качестве управляющего офисом в разные компании. Они все какое-то время ждали, чтобы пройти собеседование с людьми более высокого статуса (президентами компаний), более низкого статуса

(помощниками управляющих офисами) или одинакового статуса (другими управляющими офисом). Дж. Гринберг обнаружил, что чем выше позиции, занимаемые человеком, проводившим собеседование, тем более долго приходилось ждать кандидату на должность.

Использование пространства. Как и время, пространство является еще одним важным аспектом общения. Исследование показало, что статус руководителя зависит от пространства, находящегося в его распоряжении. Другими словами, чем большим пространством (офисом) он обладает, тем больше «веса» он имеет в организации. Не только количество пространства может сообщить нам занимаемая человеком должность, но также и то, как это пространство организовано. Различные системы организации пространства говорят различные вещи об их обладателях.

Использование пространства имеет символическое значение в том смысле, что оно сообщает о взаимодействии внутри группы. Задумайтесь, кто обычно сидит во главе прямоугольного стола. В большинстве случаев это лидер группы. Это традиция, но в то же время исследование показало, что, как правило, люди, являющиеся лидерами, случайно оказываются сидящими именно во главе, не ставя перед собой специально такой задачи. Место, где человек сидит, влияет на его коммуникативные возможности. Сидение во главе прямоугольного стола позволяет человеку видеть всех остальных так же, как и его могут видеть все.

Не только люди могут сообщить о себе информацию, используя тем или иным образом пространство, но также и целые организации. Например, согласно Дж. Скалли, бывшему президенту компании *Pep51*, главные центры его компании по всему миру были сконструированы и спланированы так, чтобы донести до посетителей мысль: они видят грандиозную и главную в мире компанию. Аналогично, пристроив второй офис к своему главному управлению, компания *Pgocleg & Camble* попыталась создать комплекс наподобие ворот, чтобы подчеркнуть свою связь с обществом. Как показывают эти примеры, организации, так же, как и люди, используют пространство для передачи символической информации о некоторых аспектах своей сущности.

Завершая эту тему, заметим, что невербальные механизмы, которые здесь были описаны, представляют собой лишь один способ общения. Оба — вербальный и невербальный каналы — важные источники информации, используемые в соединении друг с другом для реализации целей организации.

6.4. Индивидуальные различия в общении

Из собственного опыта вы знаете, что общению людей свойственны разные стили.

Но прежде чем рассуждать о том, какой стиль общения является лучшим для каждой конкретной ситуации, и о том, как изменить свой стиль общения, надо прежде всего разобраться в их разнообразии. Исследователи **выделяют** шесть стилей общения, соответственно давая людям с преобладающим стилем такие определения:

1) **«Величественные»**. Такие люди предпочитают не анализировать и не обдумывать, а сразу говорить, что у них на уме. Они используют всего несколько слов, чтобы выразить свои мысли и идеи, и говорят самую суть.

2) **«Сократы»**. Это люди, которые верят в тщательное обсуждение проблем до того, как будет принято решение. Они наслаждаются самим процессом отстаивания своих позиций, не боятся быть вовлеченными в бесконечные дискуссии, имеют склонность к деталям и часто «говорят со сносками».

3) **«Склонные к размышлению»**. Люди этого типа тесно **связаны** с межличностным общением. Они ни в коем случае не желают обидеть или оскорбить других, из них получаются отличные слушатели. «Задумчивые» скорее не скажут ничего или скажут то, что вы хотите услышать (даже если это будет небольшим искажением реальной картины), чем скажут что-то, что может породить конфликт.

4) **«Судьи»**. Это те, чей стиль является чем-то средним между «величественными» и «Сократами». **«Судьи» скажут вам** именно то, что они думают, и **объяснят** это в **деталях**. Такие люди склонны иметь вокруг себя ореол превосходства, так как именно они чаще всего доминируют во время обсуждения проблемы.

5) **«Кандидаты»**. Это люди, чей стиль имеет и черты «сократов», и черты «склонных к размышлению». Поэтому они стремятся быть мягкими и готовыми оказать поддержку, но в то же время анализирующими и болтливыми. В их общении важную роль играет информация.

6) **«Сенаторы»**. «Сенатор» — это человек, который использует и «величественный», и «размышляющий» стили, причем они не смешивают их, а выбирают то *один*, то *другой* в зависимости от обстоятельств.

Необходимо уяснить, что мы все потенциально склонны использовать любой из этих стилей. Между тем, мы обычно предпочитаем один стиль другим. Каждый из них имеет сильные стороны и недостатки, и ни один стиль не лучше, чем другой. Просто они различны. Эффективное общение начинается с понимания своего собственного стиля и тех стилей, что используются другими. Когда вы впервые встречаете человека, советуем вам попробовать выяснить его стиль, потому что люди обычно ожидают от других общения в той же манере, как и их собственная. Чем больше мы узнаем и принимаем другой стиль общения, тем больше мы признаем, что он сочетается с нашим

собственным. В любом случае совет один: выявление и удовлетворение требований стилей общения может повысить степень эффективности общения друг с другом*

Различие полов и общение. Исследования Д. Таннена показали, что когда дело касается общения, главное различие между полами состоит в том, что мужчины во время разговора часто акцентируют особое внимание на своем общественном положении, в то время как женщины обычно опускают этот момент. Кроме того, женщины концентрируются на налаживании позитивных связей между ними и их собеседниками. Так, если мужчины предпочтут сказать «я», то женщины скорее скажут «мы». Аналогично, когда мужчины пытаются подчеркнуть свою уверенность и хвастаются, считая, что задавать вопросы — знак слабости, женщины предпочитают на время забыть о своей уверенности (даже если они знают, что правы) и не боятся задавать вопросы. (На память приходит стереотипный образ пары, которая заблудилась на какой-то дороге, потому что мужчина отверг все попытки женщины спросить правильное направление).

Разница в манере общения между мужчинами и женщинами объясняет, почему они по-разному реагируют на проблемы. В то время как женщины предпочитают слушать и опираются на общественную поддержку, мужчины стремятся взять все под контроль, предлагая совет. Когда мужчины поступают так, они утверждают свою силу, власть, способствуя еще большей дифференциации между полами. Если принимать во внимание то, что мужчины могут жаловаться на чрезмерную эмоциональность женщин, становится понятно, почему женщины часто обижаются: «Мужчины нас не слушают». Мужчины также стремятся быть более точными и понятными, чем женщины. В то время как мужчина, скорее всего, прямо скажет: «Я думаю, ваши данные по количеству продаж ошибочны», женщина, наверное, спросит: «Проверили ли вы ваши данные по количеству продаж, сопоставляя их с сегодняшним отчетом?» Мужчина посчитает такой подход трусливым, тогда как женщина будет верить в то, что так «гуманнее», чем прямое обвинение в ошибке. Более того, к «мужскому*» прямолинейному варианту женщина, скорее всего, отнесется как к бестактности.

Все значение этих различий всплывает на поверхность, как только мы обращаем внимание на другое открытие Д. Таннена: руководители поощряют тех людей, чей стиль общения совпадает с их собственным. Как результат, в большинстве организаций, где мужчины имеют больший вес, способности женщин часто игнорируются, потому что высказываемые ими мысли не так понятны, труднее декодируются. Женщину, которая вежливо соглашается с мнением выступающего на совещании, мужчины, скорее всего, посчитают пассивной. **И** в результате ее вклад часто может не учитываться. Тем не менее женщина, которая разрушит эту модель и прервет докладчика, чтобы высказать свои идеи, будет считаться (опять же мужчинами) грубой и агрессивной, поскольку поведет себя нетипично для женщины. **И** в этом случае ее вклад

также не будет учитываться. В обоих случаях барьер в общении вызывает ситуацию, в которой гендерные (т. е. связанные с различными социальными ролями полов) особенности в стилях общения порождают конфликты в организации.

Выход состоит в том, чтобы признавать различные манеры общения (хотя это и нелегко) и всегда помнить, что разговор — основа работы менеджера, и главное здесь — понимать, что разные люди по-разному выражают то, что они имеют в виду. Учет последнего в практике организационных коммуникаций делает возможным использование для достижения целей талантов людей, оперирующих абсолютно разными стилями общения.

Культуральные различия общения. Быстро развивающийся на наших глазах феномен глобализации порождает трудности общения, связанные с различием культур. Такие трудности называются **куль-туральными**. Очевидно, одна из самых непосредственных трудностей — научиться правильно общаться (как вербально, так и невербально). Когда люди говорят на разных языках, они общаются друг с другом далеко не идеально.

Часть проблемы состоит в том, что для разных людей различные слова могут означать абсолютно разные вещи. Например (как бы это ни было трудно осознать людям из стран с давно утвердившейся капиталистической экономикой), у русских возникают трудности с пониманием таких слов, как «эффективность» и «свободный рынок», которые не имеют точного аналога в русском языке.³ Люди, которые в процессе взросления никогда не знали об экономике со свободным рынком, конечно, будут иметь трудности с усвоением этого понятия. Неудивительно, что существование культуральных барьеров в общении было открыто тогда, когда западные фирмы предприняли попытку заняться бизнесом в Восточной Европе и, в частности, в России.

Не только разные словари, но и то, что в разных языках даже одно слово может иметь разное значение, затрудняет процесс общения. Достаточно, например, представить, как смущен будет российский предприниматель при разговоре с коллегой из Израиля, где одно и то же слово на иврите, **вHalom**, означает и «здравствуйте», и «до свидания», и, вместе с тем, «мир». Замешательство может последовать с обеих сторон. Можно упомянуть и о различиях в интонациях речи, которые по-разному используются в разных странах и обращениях к собеседнику. В то время как американцы используют слово «уоп» как в формальных, так и в неформальных ситуациях, у французов есть различные слова для этих различающихся случаев («Ш» — для неформальной речи и «УОШ» — для формальной), точно так же как в русском — местоимения «вы» и «ты».

³ В русском языке такие различающиеся по смыслу английские слова, как «eГПаепсу», «eПес1!Уепе\$\$», «регГоптюпсе», переводятся как «эффективность». Английское слово «тагке!» означает именно свободный рынок или рынок совершенной конкуренции. Разумеется, бывают и другие типы рынков.

По-разному могут толковаться и жесты. Например, если в России кивок головой означает «да», то в Болгарии такой кивок — «нет». Все это может мешать чувствовать нюансы в общении, которые часто так важны при проведении деловых переговоров.

6.5. Психологические явления в процессе коммуникации

В процессе вербальной и невербальной коммуникации люди оказывают влияние друг на друга. Иногда это влияние значительно, — история дает нам множество примеров, когда такие харизматические лидеры, как Жанна Д'Арк или Александр Суворов, могли вдохновить людей на подвиги, иногда — нет (вспомните не раз выслушанные вами в процессе жизни скучные наставления и сообщения, которые буквально «пролетели мимо ушей», не оставив заметного следа в вашем сознании). Оценивая степень воздействия людей друг на друга в процессе коммуникации, психологи рассматривают такие явления, как заражение, внушение, убеждение и подражание.

Заражение. Под заражением обычно понимают передачу эмоционального состояния от одного человека к другому в процессе общения. Поговорив с сотрудником своего отдела, обеспокоенным перспективой грядущих сокращений рабочих мест, вы можете начать тоже испытывать тревогу, более того, вы можете передать это тревожное состояние следующему собеседнику. Эффект заражения характерен для больших групп людей, и его механизм носит название «цепной реакции» — от одного индивида к другому. Интересно, что в ходе такой «цепной реакции» первоначальная эмоция, которой вы «заразились», усиливается: как будто каждый из участников цепочки что-то в нее добавляет. Заражение часто является следствием распространения слухов, особенно если они касаются судьбы группы или организации, а также часто возникает в процессе публичных выступлений харизматических личностей перед большой аудиторией. Ярким примером массового психического заражения может стать паника.

Внушение. Медикам давно известен так называемый «эффект плацебо»: некоторым людям под видом высоко эффективного средства можно дать таблетку из прессованного крахмала («пустышку», плацебо) и они объективно начинают чувствовать себя лучше. Это происходит в результате эффекта внушения. Внушением называют различные способы (вербальные и невербальные) воздействия на человека с целью создания у него определенного психического состояния и побуждения к определенным действиям. Чем ниже у человека критическое отношение к действительности, тем более он внушаем,

податлив по отношению к воздействию окружающих людей. Внушаемые люди легко поддаются указаниям, советам других, даже если они противоречат их собственным убеждениям. В основе процессов внушения лежат механизмы ослабления сознательного контроля в отношении получаемой информации. Эффективность внушения зависит, прежде всего, от авторитета человека, передающего информацию. Если информация о лекарстве исходит от уважаемого опытного врача, который уверяет, что оно обязательно поможет, — возникает эффект плацебо. Если пользующийся авторитетом руководитель, не раз выведший организацию из кризиса, предлагает свою модель развития организации в убедительной и психологически грамотно построенной речи на собрании, — большинство сотрудников поддержат его точку зрения. Внушение и заражение могут встречаться одновременно: например, действенная реклама направлена на то, чтобы вызывать к жизни эмоциональное заражение у потребителей, а в результате такого заражения осуществляется и внушение — внедряется мысль о превосходстве одного товара или услуги над другими.

Убеждение отличается от внушения тем, что передаваемая информация принимается человеком сознательно, на основе рационального, логического рассуждения. Если при внушении индивид усваивает готовый результат, вывод, сделанный другим, то при убеждении он самостоятельно (хотя и под руководством убеждающего) проделывает весь путь к полученному результату. Формированию устойчивых убеждений способствует наличие широких знаний в той или иной области, умение критически мыслить, накопленный индивидом опыт. Если внушение направлено на эмоциональную сферу человека, то убеждение воздействует на его интеллект. В этом смысле внушение — более быстрый путь для направления действий индивида, но убеждение надежнее и дает достаточно длительный эффект. Наверное, можно было бы пригласить в школу психиатра, практикующего гипноз, и в гипнотическом сне внушить всему классу мысль о том, что Земля круглая. Но ценность полученной таким образом информации была бы минимальной: вряд ли бы кто-то из класса смог объяснить, почему он считает Землю круглой. Поэтому в практике преподавания существует установка не на внушение, а на убеждение: в процессе изучения географии, физики, астрономии ученики формируют свои взгляды на мир, хотя и подвергаются убеждающему воздействию со стороны учителей.

Подражание. Воспроизведение одним человеком действий, привычек, поведения другого человека называют подражанием. Подражание бывает непроизвольным (когда неосознанно копируется поведение другого) и произвольным (когда делается это сознательно — как правило, пытаясь стать похожим на того, кто пользуется в его глазах большим авторитетом). Подражание является одной из типичных форм давления группы на индивида: если ваши коллеги ходят на работу в строгих костюмах с галстуками, вы, скорее всего, «станете следовать их примеру. Но подражание касается не только манеры одеваться, оно затрагивает практически все стороны жизни группы: в данной группе принято определенное поведение, которому человек подражает, принимая групповые «правила игры». Именно поэтому подражание является одним из психологических механизмов **конформизма** в поведении. Примером такого подражания, ведущего к конформизму, может стать слепое следование моде. Но

подражание имеет и позитивную сторону: путем подражания происходит обучение, оно помогает вхождению человека в новый коллектив, может способствовать развитию у него нужных организации черт и привычек.

В процессе коммуникации неизбежно возникают те или иные психологические явления, подобные описанным выше. Опытный менеджер организует общение таким образом, чтобы его вер-

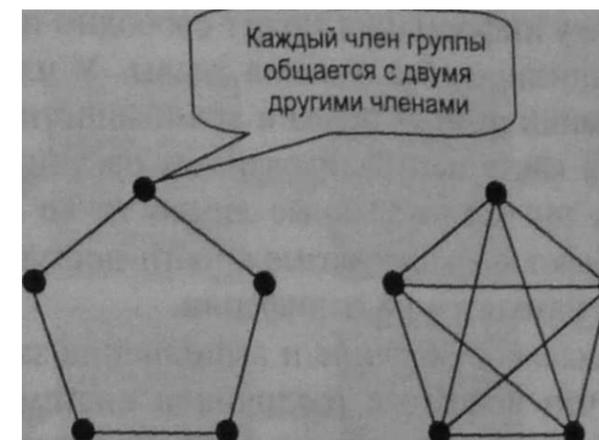
и невербальное воздействие на окружающих способствовало повышению эффективности деятельности сотрудников.

6.6. Коммуникационные цепочки: формальные каналы общения в группах

Представьте себе две разные группы: отдел маркетинга и отдел продаж в крупной корпорации. Одна группа состоит из команд творческих людей: писателей, художников и исследователей рынка, все они сидят за круглым столом и работают вместе над созданием концепции новой рекламной кампании фирмы. Другая группа включает в себя территориальных представителей из разных мест, которые отчитываются региональным менеджерам по продажам о предпочтениях потребителей по различным продуктам. Эти люди в свою очередь анализируют информацию и докладывают итоги вице-президенту компании по продажам и маркетингу. Если вы подумаете, чем отличаются эти группы, один фактор различия сразу становится очевидным: модели коммуникации. Все члены творческой бригады, работающие над рекламной кампанией, могут общаться между собой сразу, в то время как люди из отдела продаж разговаривают лишь с теми, кто непосредственно находится выше или ниже их. Схема, определяющая, каким организационным подразделениям (как группам, так и людям) с кем общаться, представляет собой *коммуникативную цепь*.

Возможности формального общения. Как вы можете предположить, существует много различных видов общения внутри организаций и групп. А важно ли это? Имеет ли значение для коммуникации, насколько хорошо отдельные группы справляются со своей работой и насколько члены группы удовлетворены своей работой? Значительное количество исследований показало, что проблема общения внутри группы может серьезным образом влиять на ее работу. Чтобы оценить эти научные находки, следует для начала рассмотреть некоторые из возможных видов связи между людьми. Одни из самых распространенных и изученных вариантов показаны на рис. 11 (данные отражают общение между пятью людьми, несмотря на то, что количество участников может быть от трех и

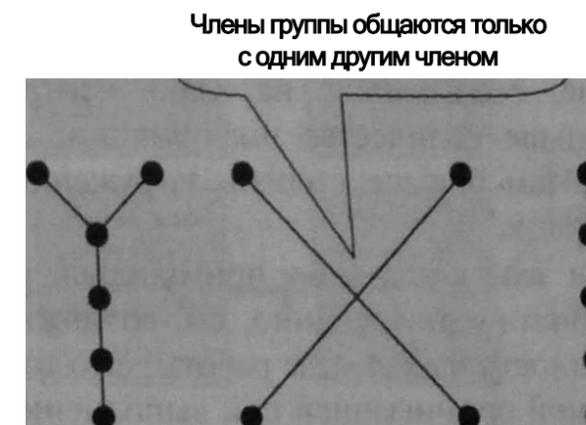
Нецентрализованные сети



Пятиугольник

Пятиугольник со

Централизованные сети



У

Мельница

Цепочка

более). На каждой диаграмме круги изображают отдельных людей, а линии, соединяющие их, — два возможных варианта общения между ними (некоторые варианты общения могут распространяться в двух направлениях, но для простоты будут использоваться лишь двусторонние варианты общения, основанного на взаимопонимании).

Как показано на рис. 11, связи могут различаться по основному признаку: степени их централизации. Она определяется тем, в какой мере информация способна проходить через специального члена сети. Как можно заметить на рис. 11, коммуникативные отношения, такие, как «У», «мельница», «цепочка», относятся к *централизованным* сетям.

Члены централизованных сетей для общения между собой должны обращаться к главе организации, который находится на пересечении

информационных потоков. Для сравнения, пятиугольник и пятиугольник со звездой относятся к *децентрализованным* сетям,

поскольку информация может свободно перемещаться между членами организации без участия главы. У членов децентрализованных организаций равные права и возможности доступа к информации, в то время как в централизованных организациях присутствует неравенство, так как отдельные члены организации во главе коммуникационных сетей имеют большие возможности доступа к информации, чем те, которые находятся на периферии.

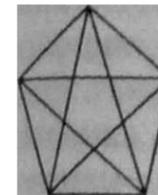
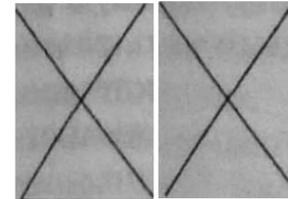
Формальное общение и выполнение заданий. Исследования показали, что подобные различия в системах общения отвечают за эффективность выполнения группой различных видов работ. Было установлено, что в случаях, когда выполняемые задания легкие, лучше справляются централизованные организации, когда же задания сложные, — лучшими оказываются децентрализованные организации. Почему это так? Вероятно, следует учитывать давление, оказываемое на главу централизованной организации. Чем больше количество информации, с которой работают члены группы, тем больше степень загруженности, которую испытывает этот человек.

Если вам когда-либо приходилось работать над несколькими поручениями одновременно, вы, возможно, знаете, как сказывается загруженность на качестве работы. Это то, что происходит с централизованной организацией при выполнении сложного задания. Глава группы становится настолько перегруженным информацией, что деятельность группы замедляется, совершаются ошибки. Однако, когда проблема не такая сложная, глава может с легкостью решить ее, получив все необходимые сведения от членов группы.

В децентрализованных же организациях нет «главного», поэтому даже при простых заданиях нужная для их выполнения информация распространяется среди всех членов группы, вызывая задержки в принятии решений. Но эта ситуация может представлять собой и преимущество, например, в случаях, когда задания объективно требуют участия многих людей, и, таким образом, члены организации не перегружаются и не замедляется деятельность группы (рис 12). Обобщая сказанное, отметим, что централизация — процесс двойственный: когда задания легкие, он идет на благо работе. Однако, когда они сложные, наступает перегрузка ответственных работников, что ведет к остановке или торможению. Исследования также показывают, что централизованные и децентрализованные организации различаются по степени удовлетворенности работой ее служащих.

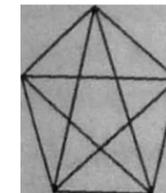
Большинство членов групп предпочитает равенство в принятии решений, возможности этого и предоставляет децентрализованная организация. Подобные организации позволяют всем занять одина-

Централизованные сети лучше справляются с простыми заданиями



Децентрализованные сети лучше при сложных и заданиях

Рис. 12. Сравнение эффективности выполнения заданий в различных типах сетей



ковое положение. В централизованной же организации рядовой член обладает гораздо меньшей властью, чем глава организации, он далек от принятия решений. Глава организации полностью контролирует поток информации и является лидером многих периферийных рабочих, которые чувствуют, что их вклад недостаточно оценен. Как правило, эти факторы влияют на понижение уровня удовлетворенности работой членов централизованных организаций по сравнению с членами децентрализованных организаций.

Несмотря на то что системы формальной коммуникации безусловно играют огромную роль в организациях, они представляют лишь часть факторов, ответственных за общение в них. Дело в том, что выгоды или ограничения в различных системах общения имеют тенденцию к исчезновению прямо пропорционально времени работы группы. Работая вместе значительное время, члены группы приспосабливаются к ограничениям, которые заложены в системах общения (например, работник, обладающий опытом и хорошо знаю-



ший своих коллег, может посылать сообщения уже не всем членам группы, а отдельным людям, способным выполнять ту или иную работу лучше). Иными словами, несмотря на всю очевидность различий между централизованными и децентрализованными системами общения, они могут быть лишь временными и четко прослеживаются только в поведении новых, недавно сформированных групп.

Еще один важный аспект заключается в том, что любой вид формального общения действует в организациях вместе с широко распространенными неформальными видами, что тоже может помочь группам достичь своих целей. Даже если формальные каналы перекрывают доступ информации, неформальные связи между людьми — дружба или контакты в других организациях — могут помочь процессу общения. Неформальное общение между людьми играет исключительно большую роль в организациях.

6.7. Неформальное общение

Задумайтесь ненадолго о людях, с которыми вам приходится общаться каждый день. Друзья, члены семьи, однокурсники и коллеги по работе — те, с кем вы вступаете в неформальное общение, передаете ту или иную информацию без формально установленных правил и ограничений. Подумав об этом, вы можете удивиться, насколько разнообразно может быть наше общение. Допустим, вы знаете кого-то, кто знает еще кого-то, а этот кто-то знает вашего лучшего друга, и, таким образом, сфера вашего неформального общения становится более широкой. Неформальные связи составляют важный путь, через который информация проникает в организации. В действительности, недавнее исследование менеджеров среднего звена классифицировало неформальное общение как лучший путь доступа информации, нежели формальные системы общения. Значит, если сравнить формальное общение в организациях со скелетом человеческого организма, то неформальное общение окажется его нервной системой.

«Тайные тропы» организаций. Несложно себе представить, насколько важным может оказаться поток информации внутри организации. Людям свойственно передавать информацию тем, с кем они входят в контакт, создавая, таким образом, пути, по которым сообщения могут передаваться. Мы предпочитаем общаться с теми, кто похож на нас по возрасту и по времени работы в данном месте.

Поскольку нам приятнее находиться с людьми, похожими на нас, чем с непохожими, мы стремимся проводить больше времени с первыми и, конечно, больше с ними общаться. В результате возникает тенденция формирования в организации множества неофициальных, как правило, разделенных по тендерному (половому) признаку групп.

В какой-то мере такие объединения, или неформальные группы, могут изолировать одних людей от других только потому, что они отличаются друг от друга. Однако в то же время общение с себе подобными, в кругу которых люди чувствуют себя комфортно, способствует появлению ценных источников информации. Например, многие афроамериканские лидеры в бизнесе сформировали неофициальные связи с людьми той же расы с целью помочь им в достижении успеха в мире бизнеса, где они представляют этническое меньшинство. Подобные альянсы способствовали многим карьерам. Это неофициальное наблюдение дополняется научно установленным фактом, показывающим, что чем более многочисленны такие связи в организациях, тем более сильными и влиятельными они становятся.

Идея о том, что люди связаны неформально, использовалась для объяснения такого организационного феномена, как увольнение по собственному желанию. Увольняются ли люди по случайным причинам или не сойдясь с окружающими? Американские исследователи Д. Кракхардт и Дж. Хэнсон считают, что большинство таких увольнений являются следствием неформального общения между людьми. Эти исследователи построили модель эффекта «снежного кома» для объяснения добровольного увольнения сотрудников. «Снежный ком» не накапливает снежинки случайно, но подбирает те, которые находятся под ним в направлении движения.

По аналогии было обосновано, что увольнения по собственному желанию являются результатом влияния одних людей на других. Таким образом, предвидение того, кто уволится, может быть во многом основано на изучении отношений внутри групп. Сотрудник, который намеревается уволиться и перейти на работу в другую, лучшую, с его точки зрения, организацию, возможно, делает это под влиянием другого члена группы, который уже уволился и поступил на другую работу. Д. Кракхардт и Дж. Хэнсон нашли поддержку своей гипотезе «снежного кома» при изучении причин увольнения молодежи, работающей в ресторанах быстрого питания. Увольнение особенно распространено в группах людей, которые уже давно общались перед тем, как уволиться.

Эта модель представляет прекрасный пример того, насколько большую роль играет неформальное общение в организациях.

Сети неформального общения характеризуются тем фактом, что они часто состоят из отдельных людей на различных организационных уровнях. Люди могут передать любому члену сети ту неформальную информацию, которую они захотят. Так, один исследователь обнаружил, что шутки и смешные истории пересекают границы организации и свободно передаются как на управленческом, так и на неуправленческом уровнях в организации. С другой стороны, сообщение работником низового уровня работнику высшего уровня как следует выполнять работу, практически всегда крайне нежелательно и будет оценено как «нарушение правил». То, что проходит по «тайным тропам» неофициального общения, — это неформальная информация, сообщения, которые необязательно относятся к функциональным обязанностям отдельных людей.

Виноградная гроздь и мельница слухов. Когда один член организации сообщает что-либо неофициально другому, может возникать эффект быстрого распространения информации по неформальным каналам, которые часто называют «виноградной гроздью» (П. Дойл). По сравнению с формальным организационным сообщением, распространяющимся по установленным каналам (например, по электронной почте, в приказах и т. д.), которому потребуется несколько дней для того, чтобы достичь желаемого получателя информации, информация в «виноградной грозди» перемещается очень быстро, в течение нескольких часов. Это происходит не только потому, что неофициальная информация может пересекать границы формальных организаций (например, вы можете рассказать хорошую шутку или свежую сплетню о новых любовных увлечениях кого-то в организации практически всем: не только своему начальнику или подчиненным, с которыми вы общаетесь непосредственно, но и встретившемуся в коридоре знакомому), но и потому, что неофициальная информация передается устно.

Проблема информационной неточности. Как уже отмечалось ранее, устные сообщения передаются быстрее, чем письменные, но могут быть очень неточными, небрежно интерпретирующими факты или просто наполненными субъективизмом персонального восприятия происходящих в организации событий и явлений.

Неформальное общение сотрудников может сделать коллектив более сплоченным, может предоставить хорошие возможности для улучшения отношений между людьми, стимулируя рабочую атмосферу, поэтому модель общения по принципу «виноградной грозди» необходимо рассматривать в качестве неотъемлемой части жизни организаций. Тем более бесполезно и бесперспективно бороться с такого рода явлениями. Исследования, проведенные Э.Уолтоном еще в 1960-е гг., показали, что большая часть информации,

распространяющейся через «виноградную гроздь», истинная. Он оценивал достоверность информации, как превышающую 82 %. Однако оставшиеся 18 % ложной и не совсем истинной информации могут создать серьезные проблемы. Если, например, прошел слух, что кому-то из служащих предстоит повышение, то это может привести к раздору в отделе. Однако представим себе ситуацию, что информация о повышении правдива, кроме того обстоятельства, что человек, которому предложили такое повышение, от него отказался, так как новое место работы предполагалось в другом отделе. Этот важный факт коренным образом меняет ситуацию. Всего одного неверного факта достаточно, чтобы все сообщение стало неверным. Эта проблема искажения информации ответственна за плохую репутацию «виноградной грозди». Подобные примеры известны как слухи.

Слухи — специфический вид межличностных неформальных коммуникаций, в результате которых реальные или вымышленные события становятся достоянием широкой аудитории. Как правило, слухи порождены желанием обмануть или богатой фантазией, иногда они появляются в результате стремления человека установить доверительные отношения с другим, сообщив нечто важное или любопытное о третьем, не участвующем в разговоре члене группы. Слухи распространяются в организациях, словно пожар, поскольку информация, которую они несут, интересна и часто двусмысленна. Двусмысленность же открывает возможности для приукрашивания, слухи обрастают выдуманными деталями, подробностями, пока устно передаются от одного человека другому. Люди начинают верить искаженной информации, следуя принципу «Это не может быть ложью: все об этом знают!». Таким образом, даже если в слухе и была доля правды, то конечная информация все равно не верна.

Организации могут быть заражены слухами и потерпеть крах из-за них. Люди, которые когда-нибудь становились жертвой слуха, знают, как тяжело этот слух развеять и насколько глубокими могут оказаться его последствия. Это особенно важно в тех случаях, когда жертвами слухов становятся организации. Так, например, слухи о возможном крахе компании могут не только вызвать падение курса акций данной компании, но и разрушить нормальную работу менеджмента организации. Порой слухи об изъятиях в продукции компании могут обходиться очень дорого.

Что нужно сделать, чтобы смягчить последствия слухов? Несмотря на то что это сложный вопрос и не существует готовых универсальных рецептов, практика показывает, что прямое опровержение слухов не всегда приводит к снижению их негативных последствий. Люди часто рассуждают так: раз официальный слух опровергается, тем более, это правда. Иногда преодолеть негативные последствия слуха помогает его игнорирование, в других случаях целесообразно привлечь результаты экспертных заключений или сослаться на мнение авторитетного, уважаемого человека, опровергающего слух. В случае появления нежелательного слуха относительно продукции компании (например, намеки на ее вредность для здоровья, низкое качество или слишком завышенную цену), можно попытаться направить общественное внимание в другую сторону, дальше от темы, затрагиваемой слухом. Например, компания может сосредоточить свою рекламу на других продуктах. В любом случае, необходимо помнить, что легче не давать поводов для слухов, чем потом тратить большую энергию и ресурсы для их опровержения и ликвидации негативных последствий. Впрочем, современные технологии управления организациями допускают иногда и искусственное создание «выгодных» слухов для достижения целей организации.

6.8. Влияние организационной структуры на информационные потоки

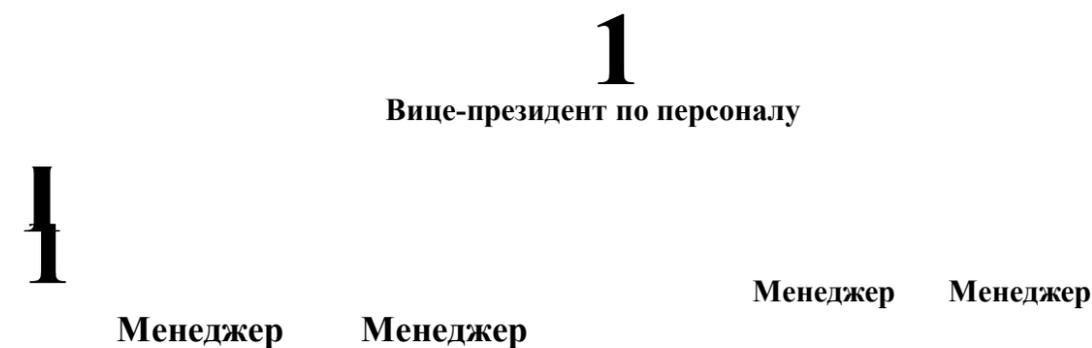
Несмотря на то что процесс общения, описанный выше, носит универсальный для всех организаций характер, специфические особенности организации могут существенно влиять на его конкретную форму. Решающая роль здесь принадлежит организационной структуре. Организации часто структурируются таким образом, что заранее известно, кто и с кем может и должен общаться. Рассмотрим, каким образом организационная структура влияет на процесс общения.

Организационная структура: ее влияние на общение» Организационная структура может быть описана с помощью схемы, известной как *организационный график*. Этот рисунок представляет собой графическое изображение организационной структуры. Организационная схема, демонстрирующая часть некоторой организации, показана на рис. 13.

Инструкции и директивы

Президент

Информация



Попытки координации Рис. 13. Система общения в

организации в зависимости от должностей

Каждая ячейка представляет человека, выполняющего определенную работу. На рисунке даются названия отдельных должностей, занимаемых людьми, выполняющих различные виды работ и формально предписанную норму общения между ними. Каждый человек несет ответственность за выполнение своей работы. Если люди, работающие в организации, покидают рабочие места, они должны быть заменены в случае необходимости завершения работы. Самое важное заключается в том, что формальная структура организации не меняется вследствие того, что происходят частые перестановки. Отрезки, соединяющие ячейки в организационной схеме, — линии власти, показывающие, кто и кому должен подчиняться. Каждый человек подчиняется другому на следующем уровне, с которым он связан. С другой стороны, люди несут ответственность за поведение тех, кто находится ниже их, т. е. за поведение подчиненных. Ячейки и отрезки — модель организации, показывающая не только, что людям следует делать, но и с кем им необходимо общаться для оптимальной работы организации.

Организационная схема на рис. 13 показывает, что люди могут быть дифференцированы по должностным уровням в организации онных иерархиях. Некоторые люди (например, президент) находятся наверху в системе формальной организационной власти, которой они обладают, а остальные (например, линейные менеджеры) — ниже. Подобные отличия на организационных уровнях могут про-

являться самыми различными способами. Например, людей на более высоких уровнях, как правило, называют по должностям и обращаются к ним по определенной форме. Эти люди демонстрируют свое положение в организации также стилем одежды (официальный — неофициальный), местоположением и размером офиса, местом парковки автомашины и т. п.

Люди связаны между собой формально, и через общение это может оказывать большое влияние на работу организации. Например, было установлено, что чем более работодатели втянуты в формальную структуру организации, тем лучше они приспособляются к использованию новых технологий. Это не удивительно, если понимать, что общение, связь с другими предоставляет прекрасные возможности для обучения. Однако когда отношения в организации сильно формализованы (например, существует жесткая регламентация, кто и с какой информацией может иметь дело, от кого ее получать и кому передавать, — например, как это установлено в спецслужбах), возникает тенденция к появлению стрессовых ситуаций, эмоционального истощения людей в организации и низкого уровня удовлетворенности работой и исполнительности. Подобные суждения не означают, что формальные организационные структуры обязательно представляют собой проблему для общения. Наоборот, они зачастую бывают единственно возможными для эффективной работы организаций.

Направления общения и его эффективность. Даже беглый взгляд на организационную схему позволяет понять, что информация может двигаться сверху вниз (с высшего уровня на низший — общение по нисходящей), снизу вверх (с низшего на высший — общение по восходящей) или горизонтально (между людьми, находящимися на одном уровне),

1. **Общение по нисходящей.** Как правило, общение по нисходящей состоит из инструкций, указаний и приказов — сообщений, предписывающих подчиненным, что они должны делать. Менеджер по продажам, например, может направлять действия своих сотрудников для продвижения определенного продукта, а впоследствии — поздравить их с успешным выполнением работы. Несмотря на тот факт, что руководители говорят вполне конкретные вещи, подчиненные не всегда верно понимают их указания. Этот феномен представлен в исследованиях Э. Шейна и его сотрудников. Изучалась большая группа менеджеров и их подчиненных с целью выяснения особенностей общения. Была обнаружена несогласованность между тем, что менеджеры говорят, и тем, как понимают их подчиненные.

Во всех случаях менеджеры оценивали понятность своего сообщения выше, чем его же оценивали подчиненные.

Влияние организационной структуры на информационные потоки 205

К сожалению, такие несоответствия ассоциируются с низким уровнем удовлетворенности работой; чем менее руководители и подчиненные сходились во мнениях, тем менее удовлетворенными своей работой были подчиненные. Общение по нисходящей передвигается с уровня на уровень, медленно опускаясь вниз по схеме. Пока сообщение проходит несколько уровней, оно становится неточным (особенно в тех случаях, когда информация передается устно). Таким образом, не удивительно, что наиболее эффективная техника общения по нисходящей — прямое сообщение лицам, задействованным в выполнении данного задания, например, на небольших организационных собраниях или в организационных публикациях.

2. **Общение по восходящей.** Информация, которая поступает с нижнего уровня на высший в организациях, т. е. от подчиненного к руководителю, называется общением по восходящей. Подобные сообщения несут необходимую для работы менеджеров информацию, например, сведения для принятия решений или доклад о состоянии дел.

Общение по восходящей нужно для того, чтобы держать менеджеров в курсе дела. Это могут быть предложения, доклады о положении вещей, реакция на изменение условий труда или новые идеи. Общение по восходящей — это не то же самое, что общение по нисходящей «в перевернутом виде». Разница в положении общающихся сторон приводит к различиям. Например, было установлено, что общение по восходящей происходит гораздо реже, чем общение по нисходящей. В одном исследовании было выявлено, что 70 % рабочих на конвейере по собственной инициативе обращаются к своим руководителям реже одного раза в месяц. Было также обнаружено, что менеджеры передают менее 15 % поступившей им информации начальству. Кроме того, когда люди говорят со старшими по положению в организационной иерархии, они делают это быстрее и короче, чем, беседуя со своими коллегами, и что, возможно, еще важнее, общение по восходящей страдает от неточностей. К примеру, подчиненные чувствуют, что должны преувеличивать свои достижения и замалчивать о неудачах, если им хочется, чтобы к ним относились благосклонно. Точно так же подчиненные часто боятся, что их «отчитают» начальники, если сделанные ими замечания будут носить пессимистический характер и содержать угрозу достижению целей организации. В результате подчиненные часто предпочитают не сообщать плохие новости начальникам или же просто передают другим «радость» общения с ними.

3. **Общение по горизонтали.** Сообщения, которые идут по одному организационному уровню, чаще всего направлены на координацию выполнения заданий. Например, вице-президент по маркетингу будет координировать свои усилия, чтобы провести рекламную кампанию новой продукции, получая

информацию от вице-президента по производству относительно того, когда будет выпущена первая партия продукции. В отличие от вертикального общения, когда стороны занимают различное положение в организации, горизонтальное общение подразумевает общение людей одного уровня и, таким образом, является более дружественным и простым. Общение между коллегами спонтанно и происходит постоянно, поскольку отсутствуют социальные барьеры между сторонами. Однако отметим, что даже горизонтальное общение может быть проблематично. Например, люди из разных отделов могут ощущать конкуренцию и, таким образом, подменяют антагонистическими конкурентными отношениями дружеские, предполагающие взаимопомощь отношения.

Итоги и выводы

Коммуникация — это процесс, в ходе которого человек, группа или организация передает какой-либо вид информации другому человеку, группе или организации. Ключевыми категориями процесса коммуникации являются кодирование, каналы коммуникации, декодирование, обратная связь и шум.

Общение происходит тогда, когда «отправитель» кодирует информацию и посылает ее по информационным каналам к «получателю», который ее декодирует и посылает ответ. Общение применяется в организациях не только для достижения частных, но и для достижения общественных выгод и целей.

В организациях используется как устное, так и письменное общение. Диапазон общения — от личных и дающих возможность моментальной отдачи коммуникаций, например, разговоров с глазу на глаз, к формализованным, односторонним, таким как листовки и бюллетени. Деловые письма — важные документы, используемые для передачи лишь относящихся к делу важных новостей рабочим. Рабочие справочники используются для получения информации о правилах и политике компании. Общение наиболее эффективно, когда оно осуществляется одновременно в устной и письменной формах. Предпочтительны устные сообщения, когда информация до конца не ясна, а письменные сообщения — при четкой информации. Люди, отвечающие за общение в организациях, сейчас имеют большое количество новых средств коммуникации — видеовыходы, электронную почту и системы звуковых посланий. К способам невербальной коммуникации относятся жесты, позы, манера одеваться, организация офисного пространства и др.

Некоторые люди имеют свой особенный стиль общения. Эффективность общения повышается, когда стили общения пересекаются или когда один человек подстраивается под стиль другого. Кроме того, существуют и тендерные (половые) отличия в общении. Мужчины предпочитают в разговоре делать упор на свой статус, в то время как женщины фокусируют внимание на создании положительных

социальных связей. Эти различия часто ведут к недопониманию между теми и другими.

Межкультурное общение осложнено тем, что люди с разной культурой часто неправильно понимают друг друга. Это может происходить из-за разницы лексикона, смысловых различий слов в разных языках, других особенностей коммуникации в различных культурах.

Коммуникативные процессы могут сопровождаться такими явлениями, как заражение, внушение, убеждение и подражание. Каждое из них имеет свои специфические особенности, без учета которых коммуникативное поведение менеджера не будет эффективным.

Формальные системы общения влияют на выполнение работы и удовлетворение ею. В централизованных сетях есть специальные люди, через которых проходит информация. В децентрализованных сетях все члены играют равную роль в общении. С простыми заданиями централизованные сети справляются лучше и быстрее, нежели децентрализованные, в то время как последние лучше для выполнения сложных заданий. Члены децентрализованных сетей чувствуют себя более удовлетворенными своей работой.

Информация также может передаваться по неформальным сетям. Каналы неформального общения называются «виноградной гроздью». Они несут ответственность за молниеносное распространение информации, иногда неверную, известную как слухи, которые могут очень дорого обойтись организации. Однако есть ряд способов борьбы со слухами.

На общение влияет организационная структура, которая диктует, кто, как и с кем должен общаться. Приказы поступают сверху вниз по организационной иерархии, а информация — в обратном порядке.

208 Глава 6. Межличностные коммуникации и психология общей

Вопросы и задания

1. Определите процесс коммуникации. Что означают следующие элементы процесса коммуникации: кодирование, каналы коммуникации, декодирование, обратная связь, шум?
2. Какие существуют виды вербального общения?
3. С помощью каких средств осуществляется невербальное общение?
4. Определите и охарактеризуйте шесть основных индивидуальных стилей общения.
5. Какое значение для эффективного общения имеют тендерные и культуральные отличия? Приведите свои примеры этих различий.
6. Охарактеризуйте явления, возникающие в процессе коммуникации: заражение, внушение, убеждение и подражание. Приведите свои примеры этих явлений.
7. Что такое коммуникационные сети? Каковы преимущества и недостатки разных типов коммуникационных сетей?
8. Каковы механизмы неформального общения?
9. Как организационная структура влияет на процесс коммуникации?
10. Какие функции выполняют вертикальные и горизонтальные коммуни-

Глава 7**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ****ОТНОШЕНИЯ****!^Н*ТМ!Ш1ИСПГСОБЫ
РЕШЕНИЯ****ИХ**

Чувства и отношения людей — важная часть их жизни, в том числе и на работе. Наше восприятие собственной профессии и организации влияет не только на то, как мы работаем, но и на условия, складывающиеся внутри организации. Если бы вы спросили людей о том, что они думают о своей работе, то обнаружили бы, что у них есть личное восприятие («мне не нравится, что я делаю») и представление о ее назначении («мы создаем важный вид услуг для общества»). Люди проводят около трети жизни на работе и с ее помощью зарабатывают средства для удовлетворения своих потребностей, поэтому очевидно, насколько большую роль она играет в представлениях людей о себе и о их реальной жизни. Различные отношения людей к работе влияют на их *удовлетворенность* ею. Последняя — одна из важных тем проблемы производственных отношений.

7.1. Удовлетворенность работой

На основании исследований и наблюдений из жизни можно сделать вывод, что удовлетворенность людей своей работой зависит от многих причин: образования, сложности работы, возраста, пола и других факторов. Психологами были замечены некоторые зависимости: например, люди зрелого возраста более удовлетворены работой, чем молодые. Интересно, что зависимость между чувством удовлетворения работой и возрастом непрямая. Люди обычно удовлетворены своей работой в 30 лет, когда они в зените своих профессиональных достижений, жизнь кажется им успешной. Затем, к 40 годам, уровень удовлетворенности снижается, — человек освобождается от иллюзий молодости, переживает своеобразный кризис.

В конце концов, к 50 годам люди опять становятся более удовлетворены своей работой, — они трезво оценивают свои успехи, но им есть что вспомнить: им удалось в жизни многое.

Более квалифицированные сотрудники больше удовлетворены работой, чем менее квалифицированные. *Женщины и* члены меньшинств менее удовлетворены работой, чем мужчины и члены большинства. Людям, испытавшим дискриминацию из-за *своего* пола, национальности и т. д., часто кажется, что их берут на малооплачиваемую должность с ограниченными возможностями к повышению.

Удовлетворенность работой — относительно устойчивый показатель, характеристика человека, которая проявляется в различных ситуациях. Исследования подтверждают, что на нее влияют не только объективные показатели той или иной *деятельности, но и* характер человека, его личностные качества. Есть люди с позитивным настроением — в любой работе они найдут преимущества и положительные моменты, но есть и такие, которые увидят пятна даже на *Солнце*. Причем трудность заключается в том, что по поведению человека не всегда можно судить о его *отношении* к работе. Недовольный своей работой человек *вовсе не обязательно будет* уклоняться от выполнения заданий, опаздывать и грубить начальнику. Важно полагаться на то, что говорят сами люди об *отношении* к работе. Однако большинство людей многое скрывают и не *склонны* обсуждать свою работу открыто.

Видя эти противоречия, психологи и социологи много сделали, чтобы создать *надежные и действенные* теории, с помощью которых можно было бы оценивать *уровень удовлетворенности* работой. Именно к такого рода теориям относятся теории ранжирования или анкетирования, критических ситуаций и интервью.

Теория ранжирования или анкетирования. Основной метод, используемый для определения степени удовлетворенности работой, заключается в том, что на основе анкетирования создаются таблицы, по которым определяют степень *удовлетворенности* работой. Люди анонимно отвечают на вопросы, позволяющие им выразить свое отношение к работе.

Одним из самых часто используемых приемов *является* *Описательный* показатель работы (ОПР): это анкета, в которой опрашиваемый соотносит конкретный аспект работы с *прилагательным* (*неудовлетворительный, удовлетворительный, хороший и т. д.*). Вопросы *в* этой анкете касаются пяти различных аспектов работы: работа как таковая, зарплата, возможности продвижения по службе, начальство и коллеги.

Другой распространенной методикой является Миннесотское анкетирование (МА), использующее различные приемы. Опрашиваемые оценивают свое

отношение в соответствии с предложенной шкалой оценок различных аспектов работы (например, зарплата, продвижение по службе и т. д.). Более высокие оценки соответствуют и более высокой степени удовлетворенности работой.

Важное преимущество использования подобных анкет в том, что их можно быстро составить, а их надежность будет зависеть от количества опрашиваемых (чем большее число сотрудников будет опрошено, тем более достоверной можно считать полученное представление о положении дел в организации). Другое преимущество в том, что они позволяют сравнить результаты опроса конкретной компании с данными в других организациях. Такая информация полезна не только для ученых, заинтересованных в изучении удовлетворенности работой, но и для компаний, чтобы узнать пристрастия и интересы своих сотрудников.

Теория критических обстоятельств. Второй метод определения степени удовлетворенности работой основывается на теории критических обстоятельств. Здесь люди описывают то, что им нравится или не нравится в работе. Затем их ответы сопоставляют и разделяют по различной тематике. Например, если многие сотрудники отмечают, что в каких-то ситуациях начальство обращалось с ними довольно грубо, или, наоборот, они хвалят начальство за то, что оно поддержало их в тяжелый период, то это означает, что отношение с начальством играет важную роль в их удовлетворенности работой, — это то самое «критическое обстоятельство», от которого зависит их отношение к работе.

Теория интервью и личных встреч. Третий метод определения удовлетворенности работой включает в себя опрос сотрудников специально приглашенным специалистом (психологом) во время личных встреч. Очень часто оказывается, что разговор один на один может помочь понять человека гораздо глубже, чем любое анкетирование. Тщательно подготавливая вопросы и записывая ответы сотрудника, специалист сможет лучше понять его позицию. Например, одна команда исследователей опиралась на личные интервью с сотрудниками, чтобы понять их отношение к банкротству банка, в котором они работали. Личный подход к каждому сотруднику был полезен для сбора подобной информации. Этот метод очень эффективен для того, чтобы понять такие сложные и неоднозначные ситуации.

Иногда подобные интервью делают для того, чтобы сотрудники могли высказать свои основные предложения и претензии по како-

му-либо поводу. Эти интервью называют личными встречами. Если они организованы умело, в обстановке, где сотрудник чувствует, что может говорить все, что захочет, то он может указать вам на серьезную проблему в удовлетворенности работой, о которой предпочел бы умолчать при других обстоятельствах. Это может стать решительным шагом к исправлению или устранению проблем, связанных с удовлетворенностью работой. Исследователям крайне важно сохранить конфиденциальность таких встреч и лучше сохранять анонимность респондентов, чтобы было непонятно, что конкретно сказал каждый из опрашиваемых.

Степень удовлетворенности работой влияет на эффективность деятельности фирмы, ведь люди, которым работа приносит радость, как правило, не уклоняются от порученных заданий и редко увольняются. Как же обеспечить такую удовлетворенность? Ниже предлагаем несколько советов для решения данной проблемы, основанных на различных исследованиях.

1. **Платите людям честно.** Люди, которые уверены, что система оплаты в организации неправильная, обязательно будут не удовлетворены работой. Это относится не только к месячному окладу или почасовой оплате труда, но и к выдаче премий. Если вы предоставите возможность сотруднику выбрать вид вознаграждения, то его удовлетворенность повысится (мы говорили об этом в главе, посвященной мотивации). В случае если у персонала есть возможность выбрать наилучшее (по их мнению) вознаграждение, то у них не будет ощущения, что есть существенные различия между тем, что они хотят, и тем, что они имеют.

2. **Улучшите качество руководства.** Удовлетворенность есть в той среде, где сотрудники чувствуют, что их начальство компетентно, относится к сотрудникам так, как те этого заслуживают, и работают с лучшими намерениями. Точно так же удовлетворенность появляется, когда сотрудники знают, что они могут откровенно поговорить с начальством.

3. **Децентрализуйте контроль над сотрудниками.** Децентрализация власти управления может положительно повлиять на тех людей, которые считают, что решения надо принимать совместно. Когда власть децентрализована, у людей есть возможность свободно участвовать в процессе принятия решения. Это сильно влияет на удовлетворенность сотрудников: очень важно дать работникам почувствовать, что они могут оказывать воздействие на свою организацию. В противоположность этому, если право принимать решения сосредоточено в руках немногих работников, то остальные сотрудники

чувствуют себя неспособными повлиять на жизнь в организации, и у них появляется чувство неудовлетворенности.

4. **Старайтесь, чтобы люди реализовывали свои интересы в деятельности.** Чем больше интересы людей могут быть удовлетворены на работе, тем лучше они себя чувствуют. Например, последние исследования показали: выпускники вузов чувствуют себя более удовлетворенными, когда их работа связана с теми предметами, которые были основными у них в вузе. И наоборот: если приобретенные ими знания неостребованы, они ощущают неудовлетворенность.

7.2. Отношения с коллегами

Психологические механизмы формирования и функционирования организаций и трудовых коллективов во многом определяют их эффективность. Американский психолог Б. Такмен выделил две основные сферы жизнедеятельности организации (группы):

- межличностную или эмоциональную;
- деловую или инструментальную.

Обе эти сферы тесно связаны между собой и влияют друг на друга. В сфере **деловой** (инструментальной) активности Такмен выделил следующие стадии:

1. Постановка задачи и поиск ее оптимального решения.
2. Эмоциональные реакции, вызванные требованиями по выполнению задания и связанные с тем, что эти требования в той или иной степени противоречат собственным намерениям сотрудников.
3. Информационный обмен между членами группы с целью достигнуть лучшего взаимопонимания.
4. Активные совместные действия по решению задачи.

В сфере же **межличностного** взаимодействия выделяются следующие стадии:

1. Поиск взаимоприемлемого поведения в группе., ориентация в складывающихся взаимоотношениях между индивидами.
2. «Внутренний конфликт», связанный с отсутствием единства в группе и помехами во взаимодействии.

3. Развитие групповой сплоченности, преодоление разногласий и конфликтов.

4. Формирование ролевой структуры группы в соответствии с поставленной перед группой задачей.

Таким образом, отношения и организации складываются с учетом как интересов дела, производства, так и психологической совместимости членов группы, восприятия ими друг друга. Именно на этих двух параметрах основана известная классификация типов взаимоотношений в трудовом коллективе, которую предложили Р. Блейк и Дж. Моутон. Они выделили пять основных типов взаимоотношений в организациях:

*** Невмешательство***: руководство практически не заботится о людях и производстве, работа идет «сама собой», по инерции, причем большую ее часть руководитель выполняет сам, не доверяя сотрудникам. Очевидно, что такой тип отношений может существовать только в стабильной и низкоконтурной среде: при столкновении с непредвиденными обстоятельствами организация, скорее всего, потерпит крах или вынуждена будет сменить тип взаимоотношений сотрудников.

«Теплая компания*»: руководство проявляет высокий уровень заботы о людях, в организации создана приятная для сотрудников атмосфера, иногда даже во вред выполнению производственного задания. Сотрудники в организациях такого типа ставят свои интересы выше интересов производства, поэтому необходимость пожертвовать чем-либо для достижения делового результата (например, перейти на менее удобный график работы) ими даже не рассматривается.

«Задача*»: руководство сосредоточено только на решении поставленной задачи, интересы сотрудников недооцениваются или игнорируются. Соответственно, для таких организаций характерны текучесть кадров и низкая преданность сотрудников делу.

«Золотая середина*»: руководство стремится оптимально сочетать заботу о людях и интересы дела, к сотрудникам не предъявляют чересчур высоких требований, но и не позволяют бездельничать.

«Команда*»: самый предпочтительный (хотя и не всегда возможный) тип взаимоотношений в организации, сочетающий в себе максимальный учет интересов сотрудников и производства. Особенности командного стиля работы мы уже рассмотрели в предыдущих главах.

От господствующего типа взаимоотношений в коллективе зависит *сплоченность* группы. Под сплоченностью понимают *уровень психологической общности, устойчивость межличностных взаимоотношений и взаимодействия и степень эмоциональной привлекательности группы для ее членов*. Очевидно, что сплоченность будет выше всего в «команде», а ниже всего - в организации типа «задача».

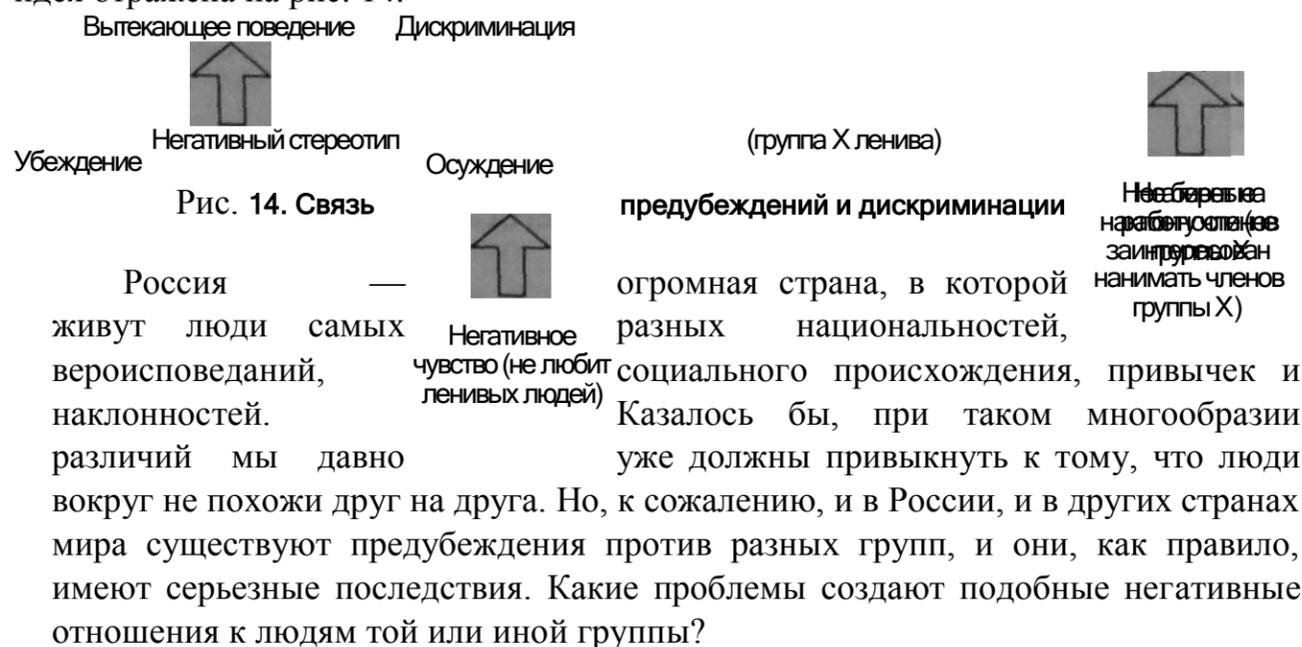
Сплоченность группы зависит и от того, насколько привлекательными кажутся друг другу ее члены. Для этого часто используют* *социометрические исследования*, данные которых помогают воссоздать картину взаимоотношений в группе и персональное положение каждого человека в ней. С помощью специальных вопросников члены группы «выбирают» тех коллег, с которыми хотели бы продолжить работать или, наоборот, не хотели бы сотрудничать в будущем. Количество «выборов» и «отклонений», полученных каждым членом группы, является показателем его *социометрического статуса*. Члены группы, получившие наибольшее количество «выборов», — неформальные лидеры, наиболее предпочитаемые члены группы, «звезды». Те, кто получил среднее число выборов и небольшое количество «отклонений»[^] «предпочитаемые», к которым большинство членов группы относится положительно и с уважением. Члены группы, получившие всего один два «выбора» и большое количество «отклонений», не пользуются уважением и коллективе, это **пренебрегаемые**. Некоторые члены группы — «отвергаемые» ~ могут получить только «отклонения» и ни одного «выбора», что свидетельствует об их низком социометрическом статусе и негативном отношении к ним сотрудников. Но иногда в результате исследования выявляются и такие члены группы — «изолированные», которых остальные как будто не замечают: они не получают ни одного «выбора» и ни одного «отклонения», к ним нет сформировавшегося отношения со стороны других коллег.

Что влияет на социометрический статус? Очень многие вещи: от внешнего вида до профессиональной пригодности. Не секрет, что небрежность в одежде, необщительность, невнимание к другим сотрудникам бывают причиной неприятия группой даже одаренного человека, вносящего большой вклад в выполнение общего задания. Поэтому в построении взаимоотношений с другими сотрудниками организации для вас не должно быть мелочей: симпатии и антипатии определяют положение человека в системе межличностных отношений и изменить негативное отношение к себе бывает довольно трудно. Правда, существует закономерность: чем более сложная задача стоит перед группой и чем выше степень ответственности каждого члена группы за ее решение, тем большее значение приобретают такие характеристики человека, как его успехи в профессиональной деятельности, умственная одаренность, работоспособность; значимость же «вторичных» (с точки зрения производственных задач) факторов ***

внешнего вида, национальности, общительности, устойчивости нервной системы и т. ть ** снижается.

7.3. Предубеждения и дискриминация

«Не спешите судить». Этот совет мы часто слышим. Но в отношениях с людьми мы его обычно игнорируем. Люди часто судят других — и иногда только за принадлежность к той или иной группе. Негативное отношение, основанное на принадлежности человека к какой-то группе, называется **предубеждением**. Предубеждения располагают людей к определенному стилю поведения в соответствии со своим отношением к данной группе. Например, неудивительно, что принимающий на работу руководитель, который придерживается негативных стереотипов относительно сотрудников-женщин («у них часто болеют дети, они берут больничные по уходу за ними и не появляются на рабочем месте»), оценит кандидата-женщину отрицательно и не наймет на работу. Если предубеждения ответственного работника не позволяют дать человеку работу, это называется дискриминацией. **Дискриминация — ограничение или лишение прав личности, основывающееся на предубеждении, негативной оценке человека из-за его принадлежности к определенной группе.** Таким образом, предубеждение — негативное отношение, следствием которого является дискриминация. Кратко эта идея отражена на рис. 14.



Во-первых, предубеждение может быть источником разногласий между людьми. Несмотря на то что индивидуальное и групповое разнообразие в организации имеет своим следствием преимущество в виде разных мнений и подходов, это также может обернуться непониманием и конфликтом между сотрудниками, если некоторые из них предубеждены в отношении других своих коллег.

Во-вторых, предубеждение оказывает негативное влияние на карьеру людей, которые становятся объектами такого отношения. Они могут столкнуться с различными видами дискриминации — иногда скрытой, но иногда и открытой — что сказывается на карьере, получении рабочего места и зарплате. Например, несмотря на то, что женщины составляют значительную часть рабочей силы, они практически не входят в состав высшего руководства, — только 3 % главных менеджеров и 5,7 % директоров составляют женщины в 500 самых успешных компаниях мира. Так как дискриминация — вполне реальное явление, которое с точки зрения законодательства открыто не допускается, его иногда называют «стеклянным потолком» (т. е. барьером, который нельзя увидеть).

В-третьих, предубеждения оказывают разрушительное психологическое воздействие на свои жертвы. Несмотря на то что везде говорят о равных возможностях для всех людей, каждый из нас может стать жертвой предубеждения.

С какими предубеждениями чаще всего приходится сталкиваться в современных организациях?

Предубеждения, основанные на возрасте. Мы все постареем (если повезет!), и чем больших успехов достигает медицина, тем больше повышается средний возраст на Земле. Несмотря на эту тенденцию, ясно, что предубеждения, основывающиеся на возрасте, очень распространены. Несмотря на то что некоторые законодательные акты и нормативные документы борются с возрастной дискриминацией, она продолжает существовать.

Часть проблемы заключается в стереотипном восприятии пожилых людей. Считается, что пожилые работники никогда не изменяют своим привычкам, они часто болеют и более подвержены опасным ситуациям. Любопытно, что эти предубеждения не основаны на объективной информации о реальном положении дел. Последние исследования показали совершенно иную картину: организации получают больше выгоды от пожилых работников, — у них лучше навыки, больше опыта, они более преданны своей работе и более точны.

Впрочем, не только пожилые люди становятся жертвами предубеждений, но и молодые тоже. Многие начальники отделов кадров видят в молодых кандидатах на работу потенциальных «летунов», не обладающих достаточными знаниями и серьезным отношением к порученному делу. Очень часто такое отношение к молодежи связа-

и с явным мнением, что молодые работники пренебрежительно относятся к пожилым сотрудникам, видя в них «отработанный материал». Между тем, последние исследования показали, что это не так. При изучении отношения молодых рабочих к более старым было выяснено, что молодые рабочие в целом оценивают пожилых коллег даже более положительно, чем те оценивают себя сами. Интересно, что то же исследование установило: чем больше молодые работают со своими пожилыми коллегами, тем более положительно их отношение к ним. Скрытый смысл результатов этого исследования таков, что совместная работа молодых и пожилых может подорвать возрастные предрассудки.

Предрассудки, основанные на физических недостатках. Каждый из нас имеет какой-либо физический недостаток или что-то еще, что мешает нам делать обычную для других работу. Некоторые люди не могут, например, разгрузить тяжелый багаж из-за проблем с суставами, другие не могут профессионально заниматься спортом в силу генетической предрасположенности к сердечно-сосудистым заболеваниям, третьим не хватает проворности и физической силы, чтобы стать пожарником. Несмотря на то, что все мы имеем физические недостатки, иногда некоторые из них становятся объектом предрассудков.

Люди с физическими недостатками могут работать не хуже тех, кого к таковым не относят/Но некоторые работодатели чрезвычайно неохотно берут на работу людей «с проблемами», Своего рода пионером в борьбе за право таких людей на труд стала общественность США. В начале 90-х в этой стране проводилась акция, известная, как «Голос Американцев с недостатками» (АОА), в результате чего был принят ряд законов, обязывающих работодателей создавать условия для работы людям с физическими недостатками. Основная мысль этих законодательных инициатив состояла в следующем; если работник в чем-то ограничен в силу своих физических особенностей и болезней, то это не значит, что нельзя сделать какие-либо приспособления, чтобы помочь ему выполнять его работу. Компании, которые этого не делают, штрафуются.

Многие компании признают, что они в состоянии удовлетворить нужды недееспособных работников легко и с малыми затратами. Например, *СкеНмег ЕяШегШШ / *с* в Техасе, смогли нанять на работу инвалидов и колясках, просто заменив дверь туалета и подняв рабочим

стоя* положив под ножки пару кирпичей. Хотя не все приспособления делаются легко, эксперты уверены, что АПА сможет уменьшить дискриминацию рабочих инвалидов.

Предрассудки* основанные на сексуальной ориентации* В то время как люди с физическими недостатками защищены законом, не существует никакой защиты (пока еще) для другой группы, члены которой часто являются жертвами предрассудков - гомосексуалы и лесбиянки. Предрассудки на этот счет чрезвычайно сильны, хотя очевидно, что принадлежность к представителям сексуальных меньшинств никак не влияет на профессиональные качества человека и его способность выполнять ту или иную работу. Неудивительно, что многие геи и лесбиянки на почве разных предрассудков вынуждены тщательно скрывать свою ориентацию. Страх быть разоблаченными является источником постоянного стресса среди этих людей»

Предрассудки, основанные на расовой и национальной принадлежности. Деньги, труд, образ и стили жизни, информация и идеи не знают сегодня границ. Вместе с тем, национальные и этнические проблемы являются одними из наиболее острых и болезненных в современном мире. Это явление (получившее в литературе название «этнического парадокса*) стало своеобразной реакцией на тенденции нарастающей унификации духовной и материальной культуры в условиях глобализации. Часто внимание к этническим вопросам перерастает в национализм и предрассудочное отношение к людям других национальностей. В современной России, к сожалению, встречаются элементы антисемитизма, «кыжкзофобии», антимериканизма и другие негативные установки массового сознания. Естественно, они могут проявляться не только на политических диспутах, но и в жизни организаций. Представители разных национальных меньшинств становятся жертвами дискриминации» ^ что чрезвычайно вредит как психологическому климату в коллективе, так и успеху деятельности организации, в которой не могут найти себе места талантливые работники, принадлежащие к «неподходящей» национальной группе.

Человеческие ресурсы становятся единственно значимым конкурентным преимуществом в современном бизнесе, поэтому одной из задач менеджмента является создание культуры, развивающей

организацию, опирающуюся на общечеловеческую философию сотрудничества и кооперирования людей разных национальностей* Именно такая организационная культура и есть инструмент создания положительной бизнес-среды в организации, способной повысить мотивацию сотрудников* .содействовать их самореализации, личностному и профессиональному росту, и в конечном итоге прийти к созданию позитивного имиджа организации среди потребителей и реальному рыночному прорыву*

Предубеждения против женщин* Нет сомнения, что женщины сейчас широко поставлены в разных организациях, но руководящие посты занимают, как правило, мужчины. Когда **ИСПОЛНИТЕЛЬ*** ные директора отвечали на вопрос бизнес-анкеты в журнале Ишйпеаа ШИ «Хотите ли Вы иметь жеициииу-нанальнка в ближайшие 10 лет?», то выяснилось, что 82 % не хотят такой перспективы. Получается, что «женщин в компаниях мною, но во главе они стоять не могут» Положение женщин на работе улучшается, но очень медленно, Понятно, что до сих пор существует дискриминация по половому признаку и глупые предрассудки, согласно которым **руко** водящая работа не подходит г для женщины. Например, 8 % респон* дентов той же би шее-анке. ы отмечают, что женщины недостаточно решительны и напористы, чтобы встать во главе организации. Несмотря на то* что процент думающих так респондентов мал, подобная позиция отражает последствия существующего стереотипа.

Такие стереотипы не дают женщинам возможность занимать важные должности, включая места в высшем руководстве - совете директоров. Несмотря на то, что число женщин, входящих в совет директоров, постоянно растет, их роль там может быть занижена благодаря предрассудкам. Совет директоров, который вырабатывает всю стратегию организации! обычно состоит и I представителей разных областей деятельности* таких как финансовая, отдел поощрения сотрудников или отношений с общественностью. Последние исследования показывают, что работа в этих отделах сопровождается половой дискриминацией. Несмотря на то, что женщины **ВОЛИ** колеи но справляются с работой в этих отделах, их обычно держат на расстоянии от тех видов работы, которые напрямую связаны с высшим руководством и контролем зЯ финансами. Их поощряют за выполнение лишь каких-то вторичных функций, таких, например, как связи с общественностью. Так что половая дискриминации продолжает существовать, особенно в высших эшелонах организации.

Все большее число бизнес-организаций предпринимают какие го шаги, чтобы исключить из своей практики случаи дискриминации и ослабить существующие предубеждения В конечном счете, это не только справедливо, но и выгодно с точки зрения эффективности бизнеса, ведь разнообразные подходы гарантируют успешность организации, в тштитяивый работник любого воврасп, пола национальности — находка лли фирмы Чтобы укоренившиеся в об шестяенном сознании предрассудки не тормозили деятельность арки шиши и, фирма должна быть заинтересована не просто нанять различных работников, но и создать атмосферу для процветания таких разнообразных коллективов. Важно добиться того, чтобы по* лобные организации были не только социально сплоченными, но и осознающими, что их разнородность выгодна бизиееу. Например, я

компании *Хегах* уже более 30 лет успешно существует «Программа расширения», целью которой является практика найма людей различных национальностей и их обучения. Как отметил один эксперт: «Успех компании все больше и больше определяется способностью менеджера раскрыть таланты и потенциал разнородной рабочей группы*. Взав за основу философию различий (которую часто называют «разрушением стеклянного потолка»), менеджеры способствуют созданию такой системы взаимоотношений работников, которая характеризуется психологической общностью! преданностью организации и снижением количества конфликтных ситуаций.

7,4. Конфликты В организациях

Основной задачей менеджера является формирование^ эффективного взаимодействия между людьми в организации. Значит, важной составной частью управления людьми является разрешение те д конфликтов, которые неизбежно возникают в процессе взаимной деятельности. Исследуя доклады менеджеров, можно сказать, что примерно 20 % своего времени они тратят на решение конфликтов и их последствий. Остающееся чувство обиды и испорченные отношения, которые являются последствиями многих конфликтов, могут длиться недели или даже годы, продолжая влиять на ж и шь организации. По этим причинам конфликт - - важный предмет качения и области психологии управления, заслуживающий внимания,

Конфликтом называют трудноразрешимо противоречие* тминное с острыми эмоциональными переживаниями столкновение противоположно направленных целей» интересов, позиций, мнений, Выделяют внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты. Вели «нутриличностный конфликт -**» форма столкновения противоположных влечений, принципов, желаний в рамках сознания одного человека (например, ролевой конфликт т необходимость играть сразу несколько социальных ролей), и его влияние на жизнь организации можно проследить лишь опосредованно, то с меомтчностииши конфликтами, когда речь идет о столкновении ин-тересов и позиций различных членов группы, менеджерам приходится сталкиваться практически постоянно. Шшруптти кои» фликт «наято столкновение интересов и целей различных групп*

^1

Именно последние два вида конфликтов и станут предметом нашего рассмотрения.

Как происходит назревание конфликта в организации? Обычно можно проследить следующие стадии этого процесса:

1. Наличие противоположных целей отдельных людей или групп в организации.
2. Осознание этой противоположности.
3. Вера каждой стороны в то, что другая помешает (или уже помешала) исполнению этих целей.
4. Действия, которые действительно создают эту помеху.
5. Снятие или разрешение конфликта.

В принципе, конфликт возможно «погасить» на любой из выделенных выше стадий. В частности, цели членов группы не всегда в действительности находятся в оппозиции друг к другу, но если даже это и так, наверняка у сотрудников есть и общие интересы и цели, осознание которых может предотвратить конфликт. Опытный менеджер найдет способ «переключить» сотрудников на осознание их общих корпоративных интересов, для того чтобы смягчить различие в других сферах. Кроме того, при назревании конфликта ухудшается коммуникация между противостоящими сторонами, люди перестают взаимодействовать с теми, кто с ними не согласен и больше взаимодействуют с теми, кто поддерживает их точку зрения. В результате такие «перебои» в коммуникации только способствуют разрастанию конфликта, и одним из способов его разрешения может стать восстановление коммуникаций в полном объеме: в процессе совместной деятельности, общения люди быстрее находят разумное решение проблемы, эмоции перестают доминировать над разумом, у них появляется возможность воспринимать не только аргументы своей собственной правоты, но и понять позицию противоположной стороны. В противном случае участники конфликта становятся «заложниками» собственных позиций, начинают придерживаться их жестко и бескомпромиссно, становятся менее уступчивыми. В психологии это явление иногда называют «феноменом черно-белого мышления»: человек не видит компромиссов, мыслит «или-или», вырабатывает жесткие предпочтения, которые почти всегда содержат в себе ошибку.

Признаком конфликта является и преувеличение различий между сторонами, вовлеченными в конфликт. Поскольку участники конфликта становятся «заложниками» своих позиций, у них появляется склонность рассматривать точку зрения оппонентов как абсолютно противоположную их собственной, хотя в действительности этого может и не быть. В результате возможность компромисса ими полностью исключается, формируется образ «врага», которого надо победить и с которым нельзя сотрудничать. Это приводит участников конфликта к убеждению, что увеличивая давление (психологи-

ческое, административное, другое) на оппонентов, можно победить. На деле это редко бывает правдой: увеличение давления приводит лишь к усилению (эскалации) конфликта, когда стороны теряют саму способность разрешить совместно спорный вопрос. Конфликт, развивающийся по подобному сценарию, называют **деструктивным** (от лат. *destruction* — разрушение), его негативные последствия очевидны: он влечет за собой сугубо отрицательные эмоции, и это может привести к стрессам. Конфликт уничтожает координацию между группами и людьми в организации, он отвлекает внимание и энергию от основных заданий, выполнение которых должно приводить к достижению целей организации. Во всех этих случаях конфликт может серьезно отразиться на эффективности организации.

Но, как ни странно, конфликт может быть и **продуктивным**. Он может приносить и пользу:

- обсуждение спорных вопросов может привести к творческому решению проблем;
- конфликт привлекает внимание руководства и менеджеров к реальным проблемам;
- создается общность людей, причастных к решению проблемы;
- конфликтные ситуации помогают лучшему пониманию себя и других людей в группе.

На деле каждый реальный конфликт содержит в себе как деструктивные, так и продуктивные моменты. Задача менеджера — не столько избежать конфликта, сколько удержать под контролем его деструктивные моменты и использовать продуктивные.

7.4.1. Основные причины конфликтов в организациях

Как мы заметили ранее, конфликт включает в себя присутствие и осознание противоположных интересов. Само по себе это условие не является необходимым или достаточным в случае действительного конфликта. Иногда он возникает даже тогда, когда нет противоположных интересов. Очевидно, что в таком случае многие факторы и условия способствуют его появлению. Можно выделить две основные их группы: факторы* относящиеся к структуре организации или ее функционированию, и к межличностным отношениям.

Организационные причины конфликта. Возможно, одной из наиболее очевидных организационных причин конфликта является

конкуренция из-за ресурсов. Ни одна организация не имеет безграничных ресурсов, и конфликты появляются из-за раздела или распределения офисного пространства, денег, оборудования или персонала. Каждая сторона пытается переоценить свой вклад в организацию и, соответственно, свою «справедливую» долю в возможных ресурсах. Результатом может стать напряженный затянувшийся конфликт. Еще одной организационной причиной конфликта может стать неопределенность ответственности. Группы людей внутри организации иногда не знают, кто именно отвечает за выполнение заданий или каких-то обязанностей. Когда случается неприятность, каждая вовлеченная сторона отказывается от ответственности, и возникает конфликт. Грамотное управление организацией предполагает четкое распределение ответственности и обязанностей и «прозрачное» распределение ресурсов, что минимизирует почву для возможных деструктивных конфликтов.

Межличностные причины конфликтов. К подобным причинам конфликта можно отнести индивидуальные различия (в темпераменте, типе личности, расхождении в системах ценностей, привычках и др.), несовместимость ролей, дефицит информации о других участниках конфликта, что часто порождает недоверие. В психологии есть понятие «конфликтная личность» — это человек, который чаще других создает и вовлекает других в конфликтные ситуации. Исследователями-психологами были предложены различные классификации таких конфликтных личностей, одна из них приведена в табл. 7.1. В ней рассматриваются два аспекта конфликтных личностей — наиболее часто встречающийся образ поведения и способность приспособиться (адаптироваться) к конфликтной ситуации.

При разрешении межличностных конфликтов возможны различные стратегии поведения:

- 1) **соперничество**, противоборство;
- 2) **сотрудничество**, направленное на поиск решения, учитывающего интересы обеих сторон;
- 3) **компромисс** урегулирование разногласий через взаимные уступки;
- 4) **избегание**, заключающееся в стремлении выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая противнику, но и не настаивая на своей точке зрения;
- 5) **приспособление**, при котором одна конфликтующая сторона пытается сгладить противоречия, поступаясь своими интересами.

При выборе тактики соперничества конфликтующие стороны пытаются настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, занять жесткую позицию. Сама ситуация конфликта воспринимается как борьба, выходом из которой может быть только победа или поражение. Такая тактика оправдана в случае решения жизненно важных для организации вопросов, но ведет к

Таблица 7.1. Типология конфликтных личностей

Тип	Стереотипы поведения	Адаптивные возможности 1
(Демонстративный)	Не относит себя к источнику конфликта, стремится хорошо выглядеть перед другими, быть в центре внимания, более эмоционален, чем рационален	Способен к ситуативному приспособлению, планирует свои поступки по обстоятельствам, но не доводит планы до полного воплощения, хорошо себя чувствует в ситуации спора
; Ригидный (негибкий)	Имеет завышенную самооценку, подозрителен, постоянно требует от других подтверждения своей значимости, обидчив	Низкий приспособительный потенциал, прямолинеен, негибок, нечувствителен к мнению окружающих
Неуправляемый	Плохо предсказуем, поведение агрессивное, склонен к завышенной самооценке, в неудачах винит других	Плохо контролирует себя, плохо планирует свою деятельность, плохо учитывает прошлый опыт, не признает & общепринятых норм поведения
Сверхточный	Скрупулезен в работе, обращает внимание на детали, чрезвычайно сильно переживает любые свои просчеты и неудачи	Склонен к повышенной тревожности, обидчив, придирчив, общается с другими сухо, плохо разбирается в отношениях с коллегами

ухудшению отношений внутри организации, — «проигравшая» сторона будет ощущать себя обиженной и станет мечтать о «сатисфакции» в будущем.

Тактика сотрудничества предполагает открытый и открытый разговор, поиск решений, удовлетворяющих интересы обеих сторон. Этот стиль разрешения конфликта возможен лишь в том случае, если его участники убеждены, что расхождения во взглядах — неизбежная вещь, к этому надо относиться философски и вместе искать выход из сложившейся ситуации. Установку на сотрудничество можно сформулировать так: «не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Компромисс — это стремление уладить разногласия, уступая в чем-то оппоненту. Это поиск таких решений, когда никто особенно юного не выигрывает, но и никто много не теряет. Подобная тактика — одна из самых распространенных в разрешении конфликтов менеджерами, дающая быстрый результат. Но к сожалению, спустя некоторое время конфликт может разгореться вновь: ведь в результате половинчатого компромиссного решения проблема была разрешена не полностью.

Избегание, уклонение от принятия решения означает, что либо конфликтный вопрос не представляет большой ценности для уклоняющегося от ответственности человека, либо в силу особенностей характера он надеется, что ситуация разрешится «сама собой», без его вмешательства. Подобная тактика может быть использована только в отношении мелких, незначительных конфликтов, в других же случаях она вызовет проблемы. Недаром есть поговорка в среде менеджеров: «Если ситуацией не управлять, то она будет развиваться по наихудшему из всех возможных сценарию».

Тактика приспособления используется при сильном стремлении к партнерству. Одна сторона готова пренебречь своими интересами, чтобы сгладить противоречия с партнером. Такой подход к разрешению конфликта оправдан в том случае, если само партнерство для уступающей стороны важнее, чем предмет возникших разногласий. Но такая тактика разрешения конфликтов не может быть постоянной, иначе менеджер просто не сможет руководить людьми.

Благодаря индивидуальным психическим особенностям людей наблюдаются большие различия в выборе путей управления конфликтом. Очень важен при этом и культурный фактор. Во многих западных странах, для которых характерна индивидуалистическая культура, предпочтение в основном отдается конкуренции. Во многих африканских и азиатских культурах, которые по своей природе коллективистические, предпочитают предотвращение конфликта и стремление к примирению.

7.4.2. Управление конфликтом

Если конфликт приносит и затраты, и прибыль, то основная задача, с которой сталкиваются организации, — это управление им. Целью должно быть не исключение конфликта (это невозможно), а увеличение его потенциальной пользы, и уменьшение при этом потенциальных затрат. Существуют некоторые способы достижения этой цели.

Сделка. Издавна наиболее простым способом решения организационных конфликтов, и, следовательно, эффективного управления ими, является сделка (или переговоры). В этом процессе противоположные стороны напрямую или через представителей обмениваются предложениями, контрпредложениями, уступками. Если процесс прошел успешно, то достигается решение, приемлемое для обеих сторон, и конфликт решен, возможно, даже с некоторыми дополнительными плюсами — такими, как повышенное понимание и хорошие отношения, которые опять восстанавливаются между двумя сторонами. Если же, напротив, сделка прошла неудачно, результатом может стать усиление конфликта.

Выработка общих

целей.

Люди часто делят ближайший социум на две части: «мы» и «они». Члены своей группы воспринимаются особым образом, и обычно лучше, чем люди, принадлежащие к другим группам. Эта тенденция преувеличивать различия между своей группой и чужой, с пренебрежением относиться к оппонентам, очень сильна во время конфликтов. К тому же эта особенность группового восприятия играет основную роль во многих конфликтах между различными департаментами, отделами и рабочими группами. Как можно этого избежать? Некоторые исследователи советуют потратить усилия на выработку целей, которые связывают между собой интересы обеих конфликтующих сторон. Основная идея такого подхода проста: убеждая конфликтующие стороны сосредоточиться и работать для достижения совместных целей, можно разрушить барьеры между ними. Когда это происходит, шансы сотрудничества становятся больше, чем шансы конфликта. Доверие может возникнуть только в результате совместной работы.

Вмешательство третьей силы: посредничество и арбитраж. Несмотря на все усилия обеих конфликтующих сторон, переговоры («сделка») иногда заходят в тупик. Когда это происходит, часто ищется помощь у третьей стороны — у тех, кто не заинтересован в результате противостояния. Такое вмешательство может принимать различные формы, но наиболее известными являются посредничество и арбитраж. **Посредничеством называют форму вмешательства в конфликты и спорные ситуации третьей стороны, при которой она (посредник) не имеет достаточного авторитета и власти, чтобы диктовать условия соглашения.** В отличие от посредничества **арбитраж — такая форма вмешательства в спорные ситуации третьей стороны, при которой вмешивающийся человек (арбитр) имеет власть утверждать пункты соглашения.** Например, возник типичный конфликт между производственной группой и группой научных разработок из-за предложения начать выпуск нового продукта. Естественно, выпуск новых товаров, предложенных разработчиками, потребует изменений и перестроек в производстве, совершенно неоправданных с точки зрения производителей, которые считают новую продукцию никому не нужной выдумкой. Посредником здесь могут стать работники группы продаж, которые способны реально оценить потенциальную востребованность (или невостребованность) **нового продукта и оправданность (или неоправданность) усилий по его внедрению.** А роль арбитра в таком споре может сыграть генеральный директор, от его решения в конечном счете зависит судьба нового продукта, а

также перепрофилировать производств, ство для его выпуска или оставить все по-старому.

Через посредничество третья сторона, используя различные тактики, пытается способствовать добровольным соглашениям между участниками диспута. У посредников нет формальной власти, и они не могут навязывать соглашение обеим сторонам. Вместо этого они пытаются уладить существующие спорные вопросы и увеличить общение между оппонентами. Посредники иногда дают специфические рекомендации для достижения компромисса; в других случаях они просто направляют участников диспута к самостоятельному развитию таких решений. Практически их роль состоит в помощи обеим сторонам в достижении соглашения, которое они находят приемлемым. Третья сторона является более сильной, когда выполняет функции арбитража. В основном, арбитры могут навязать (или, в крайнем случае, настойчиво рекомендовать) пункты соглашения.

Как посредничество, так и арбитраж могут быть полезными при разрешении организационных конфликтов. Тем не менее, в обоих способах разрешения конфликтов есть минусы. Посредничество часто оказывается неэффективным, так как нуждается в добровольной уступчивости конфликтующих сторон. Если такой готовности к компромиссу нет, посредничество может просто усилить разницу между сторонами. Арбитраж тоже имеет несколько потенциальных проблем. Во-первых, он иногда приводит к «замораживанию» переговоров между конфликтующими сторонами: когда обе стороны знают, что арбитр решит вопрос за них, они уже не видят смысла в серьезных переговорах, что очень усложняет дело. Во-вторых, одна или обе стороны могут прийти к мнению, что арбитр имеет предубеждение против них. В результате участников конфликта будет очень сложно заставить согласиться с арбитром, и конфликт может еще долго тлеть в организации. В-третьих, выполнение арбитражных решений обычно идет хуже, чем выполнение решений, приняв тых на переговорах.

Уточнение и разъяснение механизмов полномочий и ответственности. Как уже отмечалось выше, иногда конфликты возникают из-за неясностей и неопределенностей в функционировании отделов и групп в организации. Одним из способов предотвращения кон* фликтной ситуации и разрешения уже возникшего конфликта является разъяснение задач и требований к деятельности каждого сотрудника и группы: определение их функциональных обязанностей критериев оценки результатов их деятельности, сроков отчетности, взаимной ответственности и т. д. особенно важно установить четкую иерархию полномочий и «цепи отдачи команд» (каким образом и от кого поступают команды, каковы каналы обратной связи).

Итак, разрешить конфликт можно разными способами, используя различные тактики и приемы. Но главное правило руководителя и менеджера — не пускать дело на самотек. Один их экспертов, Р. Хейфец выразил это правило следующим образом: «Дирижируйте конфликтом». Неважно, что лежит в основе конфликта — сопротивление переменам или расхождение во взглядах на политику вознаграждения в фирме, — если к конфликту подойти правильно, он сможет сослужить организации добрую службу, ведь изменений и реформ без конфликтных ситуаций не бывает. Продуктивный конфликт становится стимулом к переменам.

ИТОГИ И ВЫВОДЫ

Отношения к работе и коллегам представляют собой устойчивые чувства, выражающиеся в убеждениях и типах поведения, они направлены на производственную деятельность, на членов своей рабочей группы, организационную среду. Важнейшим показателем отношения к производственной деятельности является удовлетворение работой. Степень удовлетворенности работой влияет на эффективность деятельности организации. Уровень удовлетворенности работой можно оценивать с помощью теорий ранжирования или анкетирования, критических ситуаций, а также через интервью.

Отношения между сотрудниками в организации складываются с учетом как интересов производства, так и психологической совместности членов группы, восприятия ими друг друга. Именно на этих двух параметрах основана известная классификация типов взаимоотношений в трудовом коллективе, которую предложили Р. Блейк и Дж. Моутон. Они выделили пять основных типов взаимоотношений в организациях: «невмешательство», «теплая компания», «задача», «золотая середина» и «команда». От господствующего типа взаимоотношений в коллективе зависит сплоченность группы. Под сплоченностью понимают уровень психологической общности, устойчивость межличностных взаимоотношений, взаимодействия и степень эмоциональной привлекательности группы для ее членов.

Сплоченность группы зависит и от того, насколько привлекательными кажутся друг другу ее члены. Для этого часто используются социометрические исследования, данные которых помогают воссоздать картину взаимоотношений в группе и персональное положение каждого

человека в ней. На его социометрический статус в группе влияет много: умственная одаренность, внешний вид, профессиональная пригодность, общительность и другие факторы.

На производственные отношения нередко накладывают свой отпечаток предубеждения — негативное отношение, основанное на принадлежности человека к какой-то группе. Предубеждения располагают людей к определенному стилю поведения в соответствии со своим отношением к данной группе. Следствием предубеждений часто становится дискриминация, т. е. ограничение или лишение прав личности, основывающееся на неправильном мнении о ней, негативной оценке ее из-за принадлежности к определенной группе. В современном обществе наиболее распространенными являются предубеждения, связанные с возрастом, национальностью, половой принадлежностью, сексуальной ориентацией, физическими недостатками. Исключение из практики организации случаев дискриминации и борьба с предубеждениями является условием эффективной работы в бизнесе.

Важной стороной деятельности менеджера является разрешение возникающих в организации конфликтов. Конфликт — это трудноразрешимое противоречие, сопровождающееся острыми эмоциональными переживаниями, столкновением противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений. Выделяют внутри-личностные, межличностные и межгрупповые конфликты. Каждый из них несет в себе деструктивные (разрушительные) и продуктивные моменты. Задачей менеджера является не столько избегание конфликта, сколько удержание под контролем его деструктивных аспектов и использование продуктивных.

Причины возникновения конфликтов можно разделить на две основные группы: факторы, относящиеся к структуре организации или ее функционированию и относящиеся к межличностным отношениям. При разрешении конфликтов возможны различные стратегии поведения:

- 1) соперничество, противоборство;
- 2) сотрудничество, направленное на поиск решения, учитывающего интересы обеих сторон;
- 3) компромисс» урегулирование разногласий через взаимные уступки;
- 4) избегание, заключающееся в стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее, не уступая противнику, но и не настаивая на своей точке зрения;
- 5) приспособление, когда одна конфликтующая сторона пытается сгладить противоречия, поступаясь своими интересами,

Основными способами управления конфликтом являются: сделка (переговоры), выработка общих целей, уточнение и разъяснение механизмов ответственности и полномочий, посредничество и арбитраж.

Вопросы и задания

1. Каким образом можно оценить уровень удовлетворенности сотрудников своей работой?
2. Какие типы взаимоотношений в коллективе выделили Р. Блейк и Дж. Моутон? Приведите свои примеры, иллюстрирующие их классификацию.
3. Какие предубеждения чаще всего встречаются в современных коллективах? Какими способами можно с ними бороться?
4. «Половая дискриминация осталась в прошлом». Согласны ли вы с этим утверждением? Почему?
5. Что такое конфликт? Почему он возникает?
6. Есть ли у конфликтов положительные последствия? Какие?
7. Какую тактику разрешения конфликта вы бы применили в следующих условиях развития конфликта:
 - а) стороны способны выслушать друг друга, между ними установлены прочные взаимоотношения;
 - б) одна из конфликтующих сторон слаба, обладает малой властью и готова к тому, что проиграет в споре;
 - в) предмет разногласий важен для одной из сторон, он ее сильно волнует, зато она стремится сохранить добрые отношения с оппонентами.
 - г) предмет разногласий случаен, не представляет важности ни для одной из сторон, спорный вопрос не затрагивает основ организационной жизни.

Глава 8

ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

2

Компании, как и люди, не похожи друг на друга. Каждому, кто знаком с различными организациями, известно, что они отличаются по атмосфере, методам выполнения работы, степени активности, целям, — и все эти факторы зависят от истории организации, ее традиций, настоящего положения, технологии производства и т. д.

8.1. Организационная культура: основополагающие аспекты

Чтобы понять организационную культуру глубже, мы начнем с изучения трех основных вопросов. Во-первых, мы дадим определение организационной культуре, во-вторых, рассмотрим, из каких элементов она состоит, и, наконец, определим типы организационных культур.

8.1.1. Определение организационной культуры и процесс ее формирования

Известный антрополог М. Мид характеризует культуру, в том числе организационную, как основу усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива. Исходя из этого, под организационной культурой мы понимаем идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, испытанные сотрудниками. Б. Феган так описал культуру организации: «Ваша организационная культура — это как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу гармонично работать вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части, и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляется открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя».

Таким образом, мы можем следующим образом определить организационную культуру: это *система разделяемых членами организации материальных и духовных ценностей, идей, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих «индивидуальность» компании и отражающих ее восприятие себя и окружающей среды.*

Центральным понятием в этом определении являются «ценности»*
Ценностью обозначается *положительная или отрицательная значимость для личности предметов или явлений социальной действительности.*
Кроме личностных ценностей, в процессе совместной деятельности группы

вырабатываются и групповые, определяющие отношение членов группы к различным социальным событиям. По сути, в каждой организации стержень культуры составляет специфический набор и иерархия ценностей, система которых является орудием социальной регуляции. Ценности ориентируют индивида 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 группой ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

Как формируется организационная культура? Общепринятой в современной литературе по менеджменту является модель формирования культуры, предложенная американским теоретиком Э. Шейном. Он считает, что организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

1. *Трудности внешней адаптации* — все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: поиск и определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами, поставщиками и потребителями, выстраивание отношений с властями, мест-

ным населением, обществом в целом, характер конкурентной борьбы. Результатом внешней адаптации становятся согласованные представления;

- о миссии, основном предназначении организации;
- о целях, отражающих миссию;
- о средствах достижения этих целей;
- о профиле для компании на рынке и ее месте (позиции) на рынке;
- о принципах и способах обслуживания клиентов;
- о тактике взаимодействия с конкурентами (сотрудничество, война, игнорирование), об их и «наших» конкурентных преимуществах;
- о критериях оценки результатов работы (рыночной эффективности) и т. д.

Таким образом, речь идет об имидже компании «со стороны» — с точки зрения клиентов, партнеров, поставщиков и т. п., о формировании ее «лица».

2. Трудности внутренней интеграции — формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти (полномочий, ответственности), преодоление конфликтов между отдельными людьми и группами, «притирка» личностей, стилей работы, поведения, общения и т. д. При преодолении этих трудностей формируются общие:

- язык;
- внутренняя идеология;
- границы групп и критерии вхождения и выхода из групп, установление критериев членства в организации и ее группах;
- власть и статус, установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти, определение и распределение статусов в организации;
- поощряемые и осуждаемые поведенческие модели и «образ мышления», критерии распределения поощрений и наказаний;
- правила «неформальных отношений» внутри организации — внутренний «устав», определение допустимого уровня открытости на работе.

Таким образом, речь идет о видении организации глазами ее сотрудников. Своеобразными индикаторами организационной культуры в этом случае будут: наличие и качество коллективного договора, кадровая политика, социально-психологический климат, внешний вид и манера поведения на работе и др.

Создание культуры, если этим не заниматься специально, происходит стихийно, она складывается из «обломков» культур, привнесенных разными людьми из коллективов, где они работали ранее,

Основными источниками формирования культуры организации являются:

- взгляды и ценности основателя организации (особенно, если лидер харизматический);
- коллективный опыт;
- новые взгляды и ценности, привнесенные недавно появившимися членами организации и руководителями («новичками»).

Формирование культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Генри Форд в *Гогй Мохог Company*, Уолт Дисней в *ШН Шney Company*, Дэвид Паккард в *Нт1ен-Раскагс1* — вот несколько личностей, внесших неизмеримый вклад в формирование культуры основанных ими корпораций. К примеру, взгляды Уотсона на исследование и развитие, а также униформу сотрудников и систему компенсаций до сих пор действуют в *IBM*, несмотря на то, что он скончался в 1956 году.

Философия и образ жизни основателя компании, а также его видение организации — все это оказывает значительное влияние на критерии, по которым набираются новые сотрудники. «Мы принимаем в организацию, а не на работу» — этот лозунг мог бы развиваться над главным офисом *YaИ Oяney Company*. Компания требует от своих сотрудников соответствия образу привлекательного, здорового, жизнерадостного человека с великолепной улыбкой, однажды найденный Диснеем. В молодых компаниях культура, как правило, практически полностью зависит от взглядов лидера-основателя.

Велика роль и топ-менеджеров компании. Ведь именно от их решения во многом зависит, будут ли продолжены культурные традиции компании или они подвергнутся реформам. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий влиять на культуру организации, сформулировал для себя основные ценности своей организации или своего подразделения.

Исследования показали, что есть сходство между компаниями, работающими в одной и той же отрасли. Например, культура консалтинговых фирм более сходна между собой, чем с культурой аудиторских фирм. Исследователи также выявили связь между культурой и различными характеристиками отрасли промышленности. Вообще, культура связана с тем родом работы, которую выполняет компания. Например, консалтинговые фирмы ориентированы на культуру нововведений, человеческий фактор, в то время как почтовым

службам это не обязательно. Эти результаты показывают, что **организационная культура — ключевой фактор в различии компаний и плюс ко всему еще и фактор в различии целых отраслей.**

Культура играет несколько важных ролей в организациях. Наиболее очевидная из них — организационная культура дает чувство принадлежности к коллективу каждому члену команды. Чем точнее определены ценности и восприятия в компании, тем сильнее люди ассоциируют себя с целями организации и чувствуют себя важной частью фирмы.

Вторая важная роль культуры — породить чувство ответственности за достижение целей организации. Иногда для людей бывает трудно не задумываться о своих интересах при принятии организационных решений. Они как бы спрашивают себя: что я от этого выиграю, а что потеряю? Когда в организации существует устойчивая культура, люди чувствуют, что они часть чего-то большого, общего и что они полностью вовлечены в работу организации. Больше, чем какой бы то ни было индивидуальный интерес, культура влияет на людей и заставляет думать о своей организации.

Третья важная функция культуры — прояснение и укрепление образцов, моделей поведения. В сущности, культура управляет словами и действиями работников, и благодаря ей становится ясно, что они должны говорить или делать в данной ситуации. В известном смысле культура обеспечивает стабильность поведения, учитывая, что может делать человек в различных ситуациях и что должны делать разные люди в одной и той же ситуации. Например, в компаниях, где принято направление на удовлетворение потребностей покупателя, работник твердо знает, как он должен себя вести: делать все, чтобы угодить покупателю.

8.1.2. Структура организационной культуры

Структурно организационная культура является сложным многоуровневым образованием. Э. Шейн выделил в ней три основных уровня:

1. «Поверхностный» или «символический» уровень включает в себя внешние факторы, т. е. то, что сразу бросается в глаза: технология и архитектура, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги, сувенирная продукция с символикой фирмы и т. п. Здание одной фирмы — из стекла и бетона, в офисах много света, на светлых стенах висят яркие постеры, стоит легкая авангардистская мебель, а зайдя в другую компанию вы можете увидеть бархатные кресла, темные ковры, полированные столы, бронзовые люстры, в третьей вас могут ожидать голые облезлые стены, покрашенные ядовитой краской, неудобные коридоры с продавленными стульями для посетителей. Разумеется, такие внешние факторы

отражают финансовое благополучие фирмы, но не только: они отражают, прежде всего, ее организационную культуру. Считают ли владельцы важным создание удобных мест для работы сотрудников или, по их мнению, люди должны довольствоваться малым? Относятся ли сотрудники к месту своей работы с любовью, как ко второму дому (об этом, как правило, свидетельствуют наличие цветов, шуточных красочных объявлений, чистота) или рассматривают офис как место восьмичасовой каторги? Внешние факторы говорят и об отношениях внутри организации: например, если для руководства отведен отдельный этаж, пол на котором, в отличие от других этажей, покрыт толстым ковром, а на двери руководителей висит строгая табличка с часами приема сотрудников, очевидно, что в такой организации господствует административный стиль управления, рядовые сотрудники мало общаются с руководством, в организации существует строгая иерархия.

Важность таких видимых проявлений культуры часто недооценивается, но на самом деле они оказывают колоссальное воздействие на жизнь организации. Недаром С. П. Королев ужаснулся, впервые посетив завод, где делались ракеты: везде грязь, неряшливые люди открывают двери ногами. И буквально со следующего дня было принято постановление, предписывающее всем ходить на работу в белых халатах и перчатках. От ответственного и аккуратного отношения к любым, даже самым мелким, деталям возникает серьезное отношение к труду в целом.

2. «Подповерхностный» уровень или «организационная идеология» включает ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации и отражающиеся в символах и лозунгах, которые содержат в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Примером организационной идеологии может быть ситуация на ОАО «Очаковский молочный завод» в Москве, где большое внимание уделяется профессиональному становлению работников, — существует принципиальная установка на «выращивание» своих сотрудников инвестирование в своих работников. «Любой сотрудник, пришедший к нам на любую должность, — по свидетельству Н. Ли-ходиевской, директора по персоналу, — имеет возможность пройти все ступени карьерной лестницы и занять самую высокую». Поддерживаемая на предприятии идеология такова, что процесс переподготовки и повышения квалификации сотрудников рассматривается **как важнейшая составляющая жизни предприятия. Большинство руководителей производственных процессов, включая генерального директора завода, «выросли» и состоялись как специалисты именно на этом заводе.**

3. «Глубинный» или «философский» уровень организационной культуры включает в себя «фундаментальные» предположения, которые трудно

осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе: отношение к бытию в целом, восприятие времени и пространства, общее отношение к человеку и работе и т. п.

Ключевые принципы мировосприятия опосредованно влияют на деятельность сотрудников. Даже самые абстрактные и далекие, казалось бы, от ежедневной работы вопросы — вопрос о смысле жизни, например, — представляются на самом деле весьма значимыми. Жить, чтобы работать? Работать, чтобы жить? Что может оцениваться как жизненный успех — финансовое преуспевание, отношения с людьми, быстрый карьерный рост? От типичных для данной организации ответов на эти и другие «философские» вопросы зависит мотивация сотрудников, считающиеся само собой разумеющимися способы поведения, мышления и постановки целей и др. Философия фирмы включает в себя этические принципы, лежащие в основе мышления и деятельности руководства и сотрудников этой фирмы.

Согласно Э. Шейну, проявления первого уровня организационной культуры — наглядны, просты для обнаружения и описания, но сложны для анализа, поскольку «точный смысл, вкладываемый в них, может быть недостаточно ясен», ведь один и тот же факт можно совершенно по-разному интерпретировать. Например, пирамиды в Древнем Египте строились как усыпальницы, а пирамиды у майя были храмами. Несмотря на схожий внешний вид, смысл этих сооружений не одинаков. Такая же разница может существовать при объяснении похожих явлений в жизни разных фирм: например, перегородки между рабочими местами, не достигающие до потолка, открытые двери в офисах могут быть свидетельством открытости и неформальности отношений в компании, а могут указывать и на то, что в данной организации принята слежка за сотрудниками.

Публичные утверждения и заявления, отражающие второй уровень, легче поддаются исследованию, и даже в тех случаях, когда слово расходится с делом, разница между декларацией и реальностью — весьма выразительная характеристика культуры организации.

Третий уровень организационной культуры — явная противоположность первому. Поскольку к нему относятся неосознаваемые людьми схемы поведения, которые не являются очевидной данностью для самих сотрудников, их сложно выявить, но благодаря работам по теории организационного поведения, психоанализа и др. анализировать их можно без особых усилий.

Формирование и поддержание культуры организации обычно включает в себя такие шаги, как определение миссии организации и основных базовых ценностей. Уже исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов

организации, традиции и символика. Таким образом, формирование корпоративной культуры обычно проходит следующие четыре этапа:

- 1) определение миссии организации и базовых ценностей;
- 2) формулирование стандартов поведения членов организации;
- 3) формирование традиций организации;
- 4) разработка символики.

Все эти этапы и их результаты очень удобно и целесообразно описать в таком документе, как *корпоративное руководство*. Он особенно полезен в ситуациях приема на работу и адаптации новых сотрудников, дает возможность сразу понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Все три уровня культуры организации взаимосвязаны, поэтому воздействие, оказанное на один из них, может вызвать неожиданные на первый взгляд изменения в других уровнях. Правда, при подобных переменах, как правило, мало затрагивается третий (глубинный) уровень, если работа с ним не ведется целенаправленно. Получается, что проанализировать корпоративную культуру организации по ее внешним и внутренним проявлениям можно, а вот изменить — сложно.

8.1.3. Типы организационных культур

Анализ организационной культуры предполагает выделение некоторых типов культур, встречающихся в различных организациях. Правда, перед нами может встать вопрос: одна ли культура существует в организации? Особенно актуален этот вопрос при анализе крупных организаций.

Очевидно, что стиль одежды, психологический климат, нормы поведения работников бухгалтерии будут отличаться от поведения сотрудников отдела информационных технологий и менеджеров по продажам. Почему?

Дело в том** что кроме господствующей организационной культуры в организации могут существовать и *субкультуры*. В реальности в каждой организации существуют отдельные группы (формальные и неформальные), которые являются носителями своих «локальных» субкультур. Субкультуры при этом, как правило, повторяют структуру самого предприятия: управления, отделы, администрация предприятия, филиалы будут иметь различные субкультуры.

В организациях может существовать также *контркультура*, которая отвергает то, чего организация в целом хочет достигнуть. Контркультуры в организации обычно появляются тогда, когда индивиды или группы находятся в

условиях, которые не могут обеспечить им желаемого удовлетворения. Существование в организации контркультуры является опасным симптомом того, что компания переживает кризис.

В общем плане культуры принято делить на сильные и слабые, положительные и отрицательные.

Сильные и слабые организационные культуры. Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- 1) «толщина» культуры (количество важных предположений, разделяемых всеми работниками);
- 2) степень разделяемости культуры членами организации;
- 3) ясность приоритетов культуры.

Организационные культуры считаются слабыми, если они очень раздроблены на субкультуры и не связаны вместе общими ценностями и убеждениями. Компания может страдать, если субкультуры, которые характеризуют ее различные подразделения, находятся в конфликте друг с другом.

Но и сильная культура создает не только преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура *является* в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Считается, что лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Положительные и отрицательные организационные культуры. Культура положительна, если она способствует эффективному решению проблем и повышению производительности. Отрицательная культура — источник сопротивления и суматохи, она может препятствовать эффективному процессу принятия решений. Психологическое исследование отрицательных культур, проведенное в различных компаниях, показало, что там преобладали следующие отношения, которые можно считать признаком наличия проблем:

- равнодушие. Работники избегают показывать или разделять свои чувства и эмоции;
- обезличивание проблем. Никогда не указывают на кого-либо в частности;
- слепое подчинение. Никогда не оспаривают тех, кто облечен властью, и всегда ждут, чтобы они брали инициативу в решении проблем;
- консерватизм. Лучше уж зло, но которое ты знаешь;
- изоляционизм. Сотрудники делают свое собственное дело и никогда не интересуются делами других;
- антипатия. В наибольшем количестве дел люди будут скорее противниками, чем союзниками.

О сложившейся в организации культуре многое могут сказать те поговорки и пословицы, которые часто можно услышать в офисах, в «курилках», в коридорах. Ниже дана табл. 8.1, где приведены типичные высказывания,

являющиеся своеобразной «лакмусовой бумажкой» для определения слабых мест в организационной культуре. Исследователями разработаны различные типологии организационных культур. Их чрезвычайно много, а при классификации применяются разные критерии. Использование того или иного подхода при рассмотрении культур зависит от многих моментов: какой фактор культуры представляется наиболее важным, каковы задачи и цели исследования, в какой отрасли действует организация и др. Рассмотрим некоторые из наиболее известных классификаций организационных культур.

Типы организационных культур по Ч. Хэнди. Этот американский исследователь выделил четыре основные типа культур: власти, роли, задачи и личности и охарактеризовал особенности каждого типа.

/ . **«Культура власти».** В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности (иллюстрацией такого типа культуры может стать культура российской компании **Кочег СопрШегз**, идея создания и само существование которой полностью зависело и зависит от одного человека — ее основателя). В качестве источника, подкрепляющего власть, большое значение имеют ресурсы, находящиеся в распоряжении руководителей. Власть в такой организации исходит из центра и распространяется в виде волн, идущих от него. Контроль осуществляется централизованно через отобранных для этой цели лиц с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма. Набор персонала и

Таблица 8.1. Использование пословиц и поговорок для характеристики слабых мест в организационной культуре

Векторы отношений	Пословицы и поговорки, описывающие особенности данного вектора	Поведенческие нормы, стоящие за данной посылкой	Рабочее поведение
Отношение рядовых работников к руководству	<ul style="list-style-type: none"> «Ты — начальник, я — рабочий, возьми сам и поворочай»; «Один с сошкой — семеро с ложкой»; «Не спеши выполнять приказ начальства»; «Перед лицом начальства вид имей лихой и придурковатый, чтобы своим умом начальство не смущать» 	Противостояние руководства и рядовых работников «мы — они», Неверие к руководству	Напряженность отношений, Снижение управляемости
Отношение руководства к работникам	<ul style="list-style-type: none"> «Не в свои сани не садись»; «Собака лает — ветер носит»; «Что посеешь, то и пожнешь»; «Дружба дружбой, а табачок врозь»; «У сильного всегда бессильный виноват»; «Гусь свиные не товарищи»; «Сытый голодного не разумеет»; «Всяк сверчок знай свой шесток» 	Невнимание руководителей к проблемам подчиненных, Несправедливость распределения работы и доходов	Стресс, Низкая заинтересованность работников в конечных результатах, Плохой контроль за работой подчиненных, Нежелание рядовых работников проявлять инициативу и ответственность
Отношение исполнителей к делу	<ul style="list-style-type: none"> «Один в поле не воин»; «Солдат спит, служба идет»; «Работа не волк, в лес не убежит»; «Дураков работа любит» 	Незаинтересованность в конечном результате, Нежелание выкладываться на работе, Нежелание брать на себя ответственность	Отсутствие желания работать с высокой отдачей, Производственные конфликты, Нерасторпность в работе
Отношение к новому, к изменениям	<ul style="list-style-type: none"> «Благими намерениями вымощена дорога в ад»; «Лучше синица в руках, чем журавль в небе»; «Заставь дурака богу молиться — он себе лоб расшибет»; «Пока гром не грянет, мужик не перекрестится»; «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги»; «Цыплят по осени считают» 	Неверие в обещания руководства, Осторожное отношение к новому, Скептическое отношение к решениям руководства, Перестраховка, запаздывание изменений, Излишне оптимистичное отношение к новому, низкое качество планирования	Сопротивление изменениям, Низкий уровень заинтересованности в проделании изменений, Принятие ошибочных решений, утверждение нереальных планов, Конфликты, ухудшение психологического климата в организации

продвижение по ступеням иерархической лестницы происходят логично часто по критериям личной преданности

данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение. **Размер** - проблема для культуры ТагМ" трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранить контроль. Носителями культуры являются отдельные личности, а не советы или комитеты. Выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам их достижения относятся терпимо. Они могут быть жесткими, сопровождаться низкой моралью и большими потрясениями, когда отдельные лица терпят неудачу или не хотят участвовать в конкуренции. Эти культуры могут быть настолько же плохи, насколько и эффективны.

Чтобы хорошо уживаться с культурой власти, служащий должен быть сориентирован на власть (силу), не бояться рисковать в небезопасных ситуациях. Он должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, сориентирован на результат, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдерживать жесткую конкуренцию. Короче говоря, эта культура не для того менеджера, который любит спокойную жизнь.

2. **«Ролевая культура».** Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков (государственные органы или *McDonnaШ'z*, например). Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти является положение, занимаемое в иерархической структуре. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности, а не от отдельных личностей.

Этот тип организации, вероятно, будет в стабильном окружении, со стабильным рынком ^ДЯВД«№-и контролируемые и где ролевая культура плохо адаптируется к изменениям, на них реагирует Ролевая организация ^^Щ^ компетентность производства важнее ТТМ^{оо}ТМ^н внедрения новой пропетентность и глубина специализации важнее ц дукции или стоимости обслуживания. дает Защищенность

Отдельному служащему Ролев^{в*} специалистом; исполнительность в определенных пределах "оо^ ением по службе. Но эта шкала оплаты и, возможно, прод х лиц ориентированных культура разрушительна для честол

на власть, стремящихся управлять своей работой, и для тех, кого больше интересует результат, чем методы. Такие лица будут удовлетворены, только находясь в группе старших менеджеров подобной организации.

3. «Культура заданы». Данный вид культуры сориентирован на решение задач, на реализацию проектов (временные организации в аэрокосмической области, киносъёмочные группы и др.). Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Структуру такой организации лучше всего представить в виде сетки, где некоторые нити толще и сильнее других, причем власть и влияние расположены в местах пересечения этих толстых нитей. Организации с матричной структурой, сетевые организации — примеры культуры этого типа.

Основное внимание в этой культуре уделяется быстрому и эффективному завершению работы. Организация с культурой задачи пытается соединить соответствующие ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне и дать им возможность хорошо выполнять работу. Культура задачи зависит от способности объединить личные цели сотрудника с целями организации. Это культура команды, где результат ее работы важнее индивидуальных целей, положения и статусных различий. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и у кого максимальное количество информации. Для этой культуры характерны: высокая степень автономии, оценка работы по результатам и неформальные рабочие отношения внутри группы, обоюдное уважение, основанное на способностях. Культура задачи подходит там, где важна скорость реакции, есть конкуренция рынка и где жизнь продукта скоротечна.

Большинство менеджеров на среднем или низшем уровне, конечно, предпочли бы работать в организации с культурой задачи, когда делается акцент на группы, возможности специалиста (эксперта), вознаграждение по результату и объединение личных и групповых целей, но ко всем ситуациям эта культура не подойдет. Менеджер в такой культуре должен быть гибким и уверенным, имея дело с неустойчивой и, возможно, краткосрочной работой. Он должен быть готов оцениваться по результатам и чувствовать себя на высоте, координируя работу коллег, каждый из которых, возможно, более компетентен, чем менеджер, в отдельных аспектах задачи. Любой член группы может ожидать контроля за своей деятельностью.

4. «Культура личности». Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей (например, Союз журналистов). Этот тип культуры встречается нечасто. Личность здесь находится в центре: некая

структура или организация создана только для помощи ей в этой организации. Очевидно, немногие организации могут существовать с таким типом культуры, так как организации склонны иметь некие корпоративные задачи, возвышающиеся над личными целями участников организации. Более того, для этой культуры невозможен контроль или даже иерархия управления вне обоюдного согласия. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Она носит лишь координирующий характер.

Адвокатские конторы, союз архитекторов и маленькие консалтинговые фирмы часто сориентированы на «личность». Небольшой кооператив первоначально может стремиться к культуре личности в организационной форме, но по мере развития он в лучшем случае приходит к культуре задачи, но гораздо чаще к ролевой, культуре или к культуре власти.

Существуют и другие классификации организационных культур. Главным методологическим недостатком многих типологий культур организаций является тот факт, что авторами не оговариваются критерии, по которым выделены именно эти типы культуры. В рамках данного курса студентам предлагается достаточно удобный инструмент оценки культуры организации, базирующийся на типологии К. Камерона и Р. Куинна. Эта типология носит название **«рамочной конструкции конкурирующих ценностей»** и, на наш взгляд, свободна от данного методологического недостатка, так как авторы четко указали критерии для проведенного ими выделения типов культуры.

Куинн и Камерон рассмотрели несколько десятков индикаторов эффективности организаций, подвергли их статистическому анализу и выделили два главных измерения (стержневые ценности), по которым рассматриваемые индикаторы оказались в одной из четырех групп.

1-е измерение: гибкость, дискретность и динамизм на одном полюсе; стабильность, порядок, контроль — на другом.

2-е измерение: внутренняя ориентация, интеграция, единство на одном полюсе; внешняя ориентация, дифференциация, соперниче-

Иство — на другом. В результате, на пересечении этих двух осей измерений выделяются четыре основных типа культур: бюрократия (иерархия^ **клан**, **адхократия**, **рынок**. Причем типы культур, расположенные по диагонали друг от друга* являются по своему духу противополож-

Глава 8. Психологическая организация культуры

	<i>Гибкость, дискретность</i>		
Внутренний	Клан	Адхократия	Внешний
фокус и интеграция	Бюрократия	Рынок	фокус и дифференциация
	<i>Стабильность, контроль</i>		

Рис. II* Типы организационных культур по К. Камерону и Р.

ными, конкурирующими (рис. 15). Достоинством данной типологии является и тот факт, что К. Камерон и Р. Куинн разработали специальные опросники-анкеты, обработка результатов которых может достаточно точно поставить «диагноз» культуре конкретной организации показать, какой тип отношений является в ней преобладающим.

В самом общем виде эти типы культур можно охарактеризовать следующим образом.

Иерархическая культура (бюрократия). Речь идет об организации, которая фокусирует внимание, на внутреннем аспекте своего существования в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Такая организация является формализованным и структурированным местом работы. Деятельностью сотрудников управляют процедуры, организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Лидеры — хорошие координаторы и организаторы* Для организации важно поддержание плавного хода работы. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости. Успех определяется в терминах надежности, выполнения планов и графиков, низких затрат. Такой тип культуры доминирует в больших организациях (стандартизированные процедуры* много уровней менеджмента и т. п.). В качестве примеров организаций с данным типом культуры можно привести *McOопокк\ РoЫ Мокт*, правительственные органы.

Рыночная культура. Организация, которая фокусирует внимание на внешнем аспекте в сочетании с требуемой стабильностью и контролем-

Ориентирована на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Главные установки «^прибыльность, итоговые результаты» Люди соперничают между собой* Стремление к конкурентоспособности и продуктивности. (В качестве яркого примера можно вспомнить установку, характерную для культуры компании *Senega! Шес(nc: если какие-то направления SE не будут на своих рынках первыми или вторыми, — они пойдут с молотка. «Все или ничего», «пленных не брать».) Лидеры — твердые и требовательные руководители, суровые конкуренты. Успех в подобных организациях оценивается в рыночных терминах, для них характерна очевидная цель и агрессивная стратегия, когда внешнее окружение рассматривается как враждебный вызов.*

Адхократическая культура (от лат. *ad! Нос Ф* применительно к случаю).

Культура организации, которая фокусирует внимание на внешнем аспекте в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальном подходе к людям. Такая компания наиболее адекватно реагирует на внешние изменения; это специализированная! динамичная организация, которая зачастую распускается, как только выполнена задача. Цель — ускорить адаптивность, обеспечивать гибкость, творчество в неоднозначных ситуациях (такие культуры типичны для аэ~ рокосмической индустрии, производства программного обеспечения, консалтинга, кинопроизводства)* На первый план здесь выходит необходимость производства новаторской продукции и услуг. Это динамичное и творческое место работы. Лидер подобной организации — человек, который умеет предвидеть, ориентирует на риск и новшества. Характерна ориентация на быстрый рост и обретение новых ресурсов, Успех рассматривается как предоставление уникальных и оригинальных услуг.

Клановая культура. Организация, которая фокусирует внимание на внутреннем аспекте в сочетании с высокой гибкостью и заботой о людях. Компания семейного типа, для которой характерны соучастие, сплоченность организации, складывание чувства общности #* «мы». Типичны бригадная работа, программы вовлечения работников в бизнес, корпоративные обязательства перед работниками. (Именно такой тип культуры характерен для японских фирм). Это дружное место работы, где люди доверяют друг другу, имеют много общего. Лидеры мыслят как воспитатели. Характерны преданность фирме, сильные традиции. Акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, придается большое значение сплоченности и моральному климату. Успех определяется в терминах сплоченности организации, заботы о людях и здорового внутреннего климата.

Разумеется, четыре типа культуры, описанные выше, — это схемы, которые в чистом виде* встречаются редко. В реальных культурах эти типы сочетаются по-разному, но, как правило, есть какой-то доминантный стиль культуры.

Любопытно, что преобладание того ли иного типа культуры зависит от отрасли, в которой действует организация и от возраста организации*

Очевидно, что в государственных органах, как правило, будет преобладать иерархическая (бюрократическая) составляющая организационной культуры. Это же относится к большинству учебных заведений, банков и др. Для предприятий же торговли, сферы услуг и др. более характерен рыночный тип культуры, для конструкторского бюро — адхократический, а для малых предприятий — клановый.

Яркой иллюстрацией изменения организационной культуры в процессе жизненного цикла компании может стать история развития *Apple Computer Company*. Изобретение первого персонального компьютера в гараже родительского дома С. Джобсом и С. Возняком привело их к идее разработки и производства компьютеров для домашнего пользования. Идея эта воспринималась в то время как абсолютно нереальная: компьютеры тогда были огромными, стоили дорого, использовались только инженерами, математиками и т. п. Но *Apple*, выступая в то время организацией с явным преобладанием адхократического типа культуры, смогла разработать уникальный инновационный продукт — машинку с «мышкой», картинка-ми-«иконками» и т. п. Успех привел к сплочению «семьи *Apple*», складыванию бригадного, кланового характера культуры в компании, хотя адхократический момент по-прежнему оставался значительным. На следующем этапе жизни компании в связи с колоссальным расширением производства на первый план вышла задача введения стандартных процедур контроля и управления, новых уровней менеджмента и т. п. — т. е. в компании начала развиваться иерархическая составляющая организационной культуры. Это даже привело к тому, что главный управляющий и лидер компании С. Джобс вынужден был уйти с поста директора и нанять профессионального менеджера из компании *PeraCo*, который и построил в организации своеобразную иерархию. После этого культура *Apple* опять изменилась: она перестала быть той подвижной адхократической компанией, которую создала группа молодых новаторов, на первый план в ней вышли маркетинговые ценности, рентабельность, что привело к преобладанию в ней рыночного типа культуры. Путь культуры компании *Apple* выглядит так: адхократия — клан — бюрократия ~ рынок. Так как жизненный цикл компании не завершен, то изменения культуры еще весьма вероятны, в частности, жесткое соревнование

с *IBM* заставляет вновь думать о необходимости большего акцента на адхократическом аспекте организационной культуры.

8.2. Национальные особенности организационной культуры

Под национальной культурой обычно понимают совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны. При этом необходимо учитывать, что при доминировании какого-то типа национальной культуры даже в этнически однородных странах (например, Японии) существуют субкультуры со своими особенностями. Национальная культура и субкультура всегда влияют на поведение работников, на тип организационной культуры в компании.

В качестве примера можно вспомнить тот факт, что во многих восточных компаниях сильно развита семейственность ведения бизнеса. В отличие от западных стран, где руководители в первую очередь стремятся развить у своего персонала творческое отношение к делу и стремление к росту, в азиатских компаниях работодатели хотят, как правило, видеть в своем подчинении крайне исполнительных и предсказуемых сотрудников. В крупных корейских компаниях, например, преобладает формальный подход: высшее руководство специально дистанцируется от сотрудников компании, поэтому все вопросы принято решать непосредственно с линейным начальством.

В конечном счете влияние национальных культур и субкультур можно проследить по различным параметрам:

Отношение людей к природе. В разных странах существуют различные установки по отношению к окружающей природной среде: люди либо регулируют природу (применение удобрений, строительство дамб и т. п.), либо приспосабливаются к ней. Активное отношение к природе до недавнего времени было характерно, прежде всего, для западных стран, но в связи с обострением экологических проблем такая ориентация начинает сдавать свои позиции. Скажем, в Канаде при строительстве любого промышленного объекта экологическая экспертиза является первым и важнейшим условием осуществления проекта. Более того, в этой стране тратятся огромные средства для того, чтобы вернуть природе «былой вид»: например, восстанавливаются осушенные ранее фермерами болота.

Отношение ко времени. Время может рассматриваться как ограниченный ресурс (в США, Западной Европе) или неограниченный ресурс (на Ближнем Востоке, в Африке). Отсюда — различное отношение к опозданиям в этих странах. Если, например, в Кувейте на 15-минутное опоздание, скорее всего, даже не обратят внимания, то

в Германии или США оно может быть расценено как неуважение к партнерам.

Индивидуализм и коллективизм. Культуры традиционно делятся на коллективистические или индивидуалистические по господствующим системам ценностей (в зависимости от того, ставится на первое место индивидуальный самоконтроль или обязательство общественной солидарности). При таком подходе не только прошлую, но и настоящую российскую культуру, например, можно было бы отнести к коллективистическому типу. Для Японии тоже типична коллективистическая ориентация: восприятие человека как части группы. В то же время для большинства западных стран характерны независимость личности, стремление к «*pr&asy*», стимулирование личных достижений, самовыражения.

Формализация бизнеса. В некоторых национальных культурах обязательно соблюдение всех формальных процедур, большое значение придается бумагам, печатям и т. п. (в Корее, России, Латинской Америке), в других странах главное — личные договоренности (например, в США). Очевидно, что организационные культуры в этих странах будут отличаться по степени формализованности и доверия к партнерам.

Организация деловых встреч. Ведение переговоров в различных национальных культурах имеет разный характер. На Ближнем Востоке не принято сразу переходить к делу, и переговорам обычно предшествует достаточно долгий разговор о семье, погоде, политике, в Латинской Америке предпочитают публичные, многолюдные приемы, а бизнесмены в США, например, невысокого мнения о церемониях, многословии, формальностях.

Язык. Мы уже затрагивали немного эту тему в одной из предыдущих глав, но она приобретает новое звучание в контексте анализа организационных культур. Хотя английский все чаще становится языком международного делового общения, тем не менее в целом ряде стран (например, во Франции, где сильны антиамериканские настроения) знание языка страны может стать большим «плюсом» при коммуникации с партнерами.

Религия. Иногда учет религиозных особенностей страны чрезвычайно важен, они могут быть одним из доминирующих факторов формирования организационных культур. Религия может влиять на график работы (день отдыха в исламских странах — пятница, в христианских — воскресенье, в Израиле — суббота, в ряде мусульманских стран обязательны перерывы в работе для молитв и т. п.). С религиозными установками могут быть тесно связаны проповедь умеренности, аскетизма (*гго особенно типично для кальвинизма), манера ношения одежды (обязательность платков у мусульманских женщин, белая одежда у шветамбаров) и др.

Отношение к юридическому праву. В различных национальных культурах существует разное отношение к праву: строгое осуждение любых отступлений (например, в США) или вполне лояльное отношение к мелким нарушениям закона (например, в России). Было проведено любопытное исследование: для менеджеров разных национальностей смоделировали ситуацию, когда важный вопрос об открытии филиала их фирмы в другой стране можно было решить, только дав взятку коррумпированному государственному чиновнику. Для немцев, французов, итальянцев такой ход действий представлялся вполне приемлемым, тогда как

большинство американцев и финнов продолжали искать другие пути для решения вопроса. Правда, когда условия ситуации менялись исследователями и речь шла о взятке чиновнику своей, а не чужой страны, то немцы, например, тоже занимали позицию неприятия коррупции.

Чрезвычайно интересным и важным для теории менеджмента стало исследование голландского аналитика Г. Хофштеде, который изучил культуру компаний *IBM* в 40 странах. Он проанализировал культуры компаний по четырем аспектам: стремление к избеганию неопределенности, индивидуализм — коллективизм, мужественность — женственность, отношение к статусу (табл. 8.2).

Таблица 8.2. Типология культур по

1. Индивидуализм — коллективизм

Параметры культуры	Индивидуалистическая культура	Коллективистская культура
Вмешательство в личную жизнь	Сотрудники против вмешательства	Сотрудники ожидают участия организации в решении личных дел
Защита интересов	Сотрудники надеются только на себя	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование организации	Индивидуальная инициатива каждого	Чувство долга и дояль-ность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на соревновательной основе	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы	Руководство использует традиционные методы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

2. Дистанция власти

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Частота выражения подчиненным своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтительный стиль управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	Право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большой	Малочисленный
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	«белые воротнички» обладают более высоким статусом по сравнению с «синими воротничками»	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

3. Неприятие неопределенности

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Отношение ко времени	Жить настоящим днем	Большая тревога за будущее
Предпочтительный размер организации	Работники предпочитают небольшие организации	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего звена	Молодой	Средний и пожилой
Мотивация на достижение цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая

Параметры культуры	Культура с низким уровнем избегания неопределенности	Культура с высоким уровнем избегания неопределенности
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры	Предпочтение карьеры специалиста
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в области управления	Руководитель — специалист в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации — естественное состояние	Конфликты нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

4. Мужественность — женственность

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина — воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать, он может воспитывать детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать	Различие полов не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех — единственное, что ценно в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работать, чтобы жить
Что важно	Деньги и материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на расиство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствовать неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

Подход Хофштеде интересен сам по себе, но оказалось, что предложенная им типология отражает не только корпоративные, но и национальные различия: культуры филиалов одной и той же корпорации — *IBM*, выпускающей одну и ту же продукцию, ставящей перед собой одни и те же стратегические цели, отличались достаточно сильно (иногда в несколько раз!) в зависимости от страны дислокации (табл. 8.3).

Таблица 8.3. Оценка различных национальных культур по Г. Хофштеде

Национальная культура	Неприятие неопределенности	Мужественность — женственность	Индивидуализм — коллективизм	Отношение к статусу
Аргентина	86	56	46	49
Австралия	51	61	90	36
Австрия	70	79	55	11
Бразилия	76	49	38	69
Канада	48	52	80	63
Финляндия	59	26	63	33
Франция	86	43	71	68
Германия	65	66	67	35
Великобритания	35	66	89	35
Греция	112	57	35	60
Гонконг	29	57	25	68
Израиль	81	47	54	13
Япония	92	95	46	54
США	46	62	91	40
Турция	85	45	37	55

Примечание. Более высокие баллы означают большее неприятие неопределенности, мужское начало, индивидуализм и чинопочитание.

Не менее интересный материал для размышлений о влиянии национальных особенностей на корпоративную культуру организаций дают исследования Э. Лорана, который изучал поведение менеджеров в девяти странах Запада, Японии и Индонезии. Примечательная им методика была такова: он обобщал реакцию испытуемых на различные утверждения. Например, утверждение: «Главный смысл иерархической структуры состоит в том, что каждый знает, кем он руководит» не нашло понимания у американцев и немцев (по их мнению, цель иерархии — распределять работу так, чтобы она была выполнена), зато вызвало приятие у итальянцев, японцев, индонезийцев. С утверждением: «Для того, чтобы обеспечить действенные рабочие отношения, часто необходимо обойти иерархическую линию» согласились шведы (главное — найти подходящего исполнителя, даже если иерархия будет обойдена), но не согласились итальянцы (для них это означало, в первую очередь, отказ от субординации, с чем было

трудно примириться). Главным выводом этого исследования еще раз стало признание того факта, что психологические установки менеджеров во многом складываются под влиянием национальной культуры: нельзя быть свободным от пристрастий и этнических особенностей. Поэтому учет национальной культурной специфики столь важен в многонациональных компаниях.

8.3. Средства поддержания организационной культуры

Как культурные ценности передаются в среде служащих? Другими словами, как служащие приходят к пониманию особенностей организационной культуры их фирмы? Исследования показали, что процесс усвоения и передачи организационной культуры зависит от следующих ключевых механизмов; *символов, истории, особого языка, традиций и основополагающих принципов.*

Символы и девизы. Организации большое внимание придают символам, т. е. материальным объектам, которые помимо основных своих функций выполняют и дополнительные — выражают определенный смысл, например, мощи, устойчивости* надежности, а, может быть, и признанные внушить страх, покорность, подчинение.

Символы связаны с системой корпоративных ценностей. Как пример рассмотрим обще корпоративные ценности компании *SamSun** В качестве символов, выражающих организационную концепцию, компания выбрала деревья хиноки и сосны. Величественное дерево хиноки растет по 25 см в год и высоты в 30 м достигает за 120 лет. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит материалом для изысканной мебели. Простая доска из хиноки может стоить 30 000 долл. *SamSun* взял хиноки в качестве символа при планировании длительного развития, имеющего большое значение. Здесь спешка неуместна. Но компания не всегда может себе позволить долго ждать. Поэтому еще одним символом развития *SamSun* является сосна, которая растет быстро, не требует особого ухода и больших затрат. «Пока растет хиноки, доход дают сосны»: вот так, в символической форме, по-восточному понимается развитие.

Но символы могут выражаться и в вербальной форме. Например, лозунг московской строительной корпорации «Сатори» — «Выиграем вместе!» Он призван сообщить партнерам о готовности корпорации устанавливать и

поддерживать долгосрочные взаимовыгодные отношения с партнерами. Являясь элементами организационной культуры, лозунги и девизы в емкой и лаконичной форме подчеркивают наиболее сильные, значимые стороны той или иной компании. Приведем еще несколько примеров подобных девизов:

IBM: «IBM — означает сервис»;

Senega! EleaHc. «Наш важнейший продукт — прогресс»; **йи Pong.** «Лучшие продукты для лучшей жизни с помощью химии»;

Zamzuцг. «Хорошо там, где мы есть»; **ConInenШ**

Bank: «Мы сможем найти выход»; **Пека AMтез:**

«Забота о персонале» и т. д.

Исследования показывают, что символы и девизы — это важный механизм передачи сведений об организационной культуре. В этой связи представляет интерес исследование С. Орнстейн. В своих экспериментах она демонстрировала испытуемым рисунки, предлагая отобрать те из них, которые следует вывесить в вестибюле главного офиса компании, а затем сопоставляла выбор с представлениями испытуемых о доминирующей организационной культуре. В результате исследования было выяснено, что различные типы символов отражают различные представления людей об организационной культуре. Например, варианты, в которых было много цветов **И** растений, оценивались, с культурной точки зрения, как ориенти** рованные на человека (клановая культура, по типологии Камерона **И** Куинна). В то же время организации, в которых комнаты ожидания были украшены наградами **И** «трофеями», оценивались как за*-интересованные, прежде всего, в успехе (рыночная культура в этой же типологии). Это дает основание считать, что материальные сим-* волы — сильное оружие для распространения сведений об организационной культуре.

Истории и герои. Организации передают информацию о культуре посредством **историй-легенд**, которые в них живут. Истории освещают ключевые аспекты организационной культуры, и, рассказывая их, можно эффективно прививать желательные ценности работникам. Самые успешные

истории — это истории, рассказывающие об опасных случаях, угрожающих событиях, кризисах, из которых компания с честью выходила.

В таких историях-легендах почти всегда описывается поведение «героя» (реже — антигероя). Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве **ролевых моделей** (образцов для подражания). Например, в корпорации *Mmнезои Mmm% anй Manu/асицгt&* известной под названием **ЗМ**, культивируют пример героев, которые разрабатывали (и, в конце концов, разработали) проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Один из таких героев — нынешний вице-президент компании. Легенда рассказывает, что однажды его даже уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта. Но и после увольнения он разрабатывал свою идею, хотя и не получал никакой оплаты. В конце концов, его восстановили на работе, его идея имела большой успех, и его назначили на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в девизе этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь!»

Истории — это также основной способ передачи новым работникам ценностей организационной культуры.

Жаргон. Даже если в компании не рассказывают историй-легенд, то повседневный язык, используемый в компании, позволяет поддерживать культуру. Сленг или жаргон помогает служащим почувствовать свою принадлежность фирме. Например, еженедельное собрание директоров называется «планеркой», место для курения — «сачком», а подведение итогов выполнения работы «разбором полетов». Всем внутри организации ясно, о чем идет речь. В течение долгого времени как сама организация, так и ее отделы формируют свой собственный язык, с помощью которого описывают процесс работы. И хотя новичкам он кажется иногда странным, язык — это тот фактор, который сближает отдельных работников, принадлежащих к одной общей культуре или субкультуре.

Ритуалы и традиции. Организации также поддерживают культуру посредством различных ритуалов и обрядов. В самом деле, ритуалы могут рассматриваться как представление основных ценностей организации. Как свадебный ритуал символизирует обоюдное согласие пары быть вместе, или как инаугурация президента символизирует начало нового президентского срока, различные орга

низационные ритуалы дают представление о достижениях фирмы. Среди них особое значение следует придавать «ритуалам поощрения* (вручение грамот на общем собрании, объявление об успехе сотрудника по внутреннему радио, премирование и т. д.), «ритуалам порицания» (объявление выговора, понижение в должности, лишение льгот и др.) и «ритуалам интеграции» (совместные вечеринки, спортивные соревнования между отделами и т. д.). Вот некоторые примеры традиций, по которым можно судить о культуре организаций:

- работаешь на здоровый образ жизни — не кури;
- день образования компании — бурный праздник с выездом за город;
- если сотрудники задерживаются сверхурочно — за счет фирмы их угощают пиццей с пивом;
- обязательно пользоваться (по крайней мере на людях) той продукцией (косметика, фото, аксессуары), которую продает твоя фирма, и др.

Таблица 8.3. Типы обрядов организаций

Тип обряда	Пример	Возможные последствия
Обряды продвижения	Торжественное вручение дипломов при завершении базового обучения, переподготовки и т. п.	Обеспечивают вхождение в новую роль, минимизируют различия в выполняемых ролях
Обряды ухода	Объявления по поводу увольнения или понижения в должности	Сокращают власть и статус, подтверждают необходимость требуемого поведения
Обряды усиления	Конкурсы, соревнования	Усиливают власть и статус, указывают на ценность правильного поведения
Обряды обновления	Объявления на заседании о делегировании полномочий	Повышают эффективность социальных отношений, указывают на изменение стиля работы и руководства
Обряды разрешения конфликтов	Объявления на пресс-конференции о начале и завершении переговоров	Способствуют достижению компромисса, вводят конфликт в законные рамки, снижают напряженность в коллективе

Тип обряда	Пример	Возможные последствия
Обряды посвящения	иакомство с историей, < ыработанными в органи- 1* аиии ценностями при 1 фиеме новых работников	Нормируют чувство причастности к организации, приоб-дают к ее ценностям
Обряды проводов	Тодарки, торжественные эчи при уходе ветеранов организации на заслуженный отдых	Подтверждают высокую оценку верности организации, указывают на требуемое поведение
Обряды перехода	Представление вышестоящим руководителем переведенного на новую должность коллективу	Отмечают изменение статусной позиции, обосновывают новое назначение, способствуют согласованию целей и ин- 1 тересов различных уровней
«Исторические» обряды	Торжества, связанные с юбилейными датами, другими эпохальными событиями в деятельности организации	Обеспечивают преемственность организационной культуры, формируют чувство принадлежности к организации
Обряды единения	Ежегодные приемы с участием высших руководителей, основных держателей акций, совместные обеды (раз в месяц, в неделю)	Способствуют «смягчению» статусных различий» символизируют общность всех звеньев иерархии
«Имиджевые» обряды	Торжественные мероприятия с привлечением прессы, электронных средств массовой информации	Способствуют созданию благоприятного образа организации в окружающей среде

Ниже в табл. 8.3 приведены некоторые ритуалы и обряды, которые могут использоваться в организациях по различным поводам.

Основополагающие принципы. Пятый способ, с помощью которого можно передать культуру, — это прямое **заявление принципов**. Часто люди, приходящие работать в фирму, не понимают типа той среды, в которой они собираются работать и делать карьеру. Ясное оглашение законов поведения в компании позволит работнику определить, подходит он или нет для этой

культуры. Некоторые организации подробно расписывают перечень своих ценностей. Например, Форест Марс, основатель компании по производству сладостей *MAM Man* продекларировал «пять принципов Марса», которые и сегодня ценятся в компании: качество (каждый отвечает за поддержание высокого качества продукции); ответственность (каждый сотрудник ответственен за свои действия и решения); взаимозависимость (создание таких ситуаций, в которых каждый будет чувствовать себя победителем); эффективность (большинство из 41 заводов корпорации работают непрерывно); свобода (возможность для сотрудников влиять на свою судьбу в организации).

8.4. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации

Если вы начали думать, что организационная культура может играть важную роль в функционировании организации, то вы правы. Изучение организационной культуры представляется чрезвычайно важной составляющей образования будущих управленцев в связи с тем, что культуру организации можно рассматривать как системную характеристику, в которой отражается не только морально-психологический климат, сложившийся в коллективе, но и ее имидж в глазах потребителей, акционеров, поставщиков, партнеров, общества в целом, в ней находят выражение миссия, стратегия, цели организации, отношение к персоналу, роль лидеров и многие другие черты организационного бытия. Любое значительное изменение в жизни организации невозможно без соответствующего изменения культуры, и наоборот: перемены в культуре отражаются на деятельности организации.

Известно, что руководители, проводящие процесс преобразований в своей компании, сталкиваются с очень серьезными трудностями. Главным образом эти трудности связаны с сопротивлением, которое встречают изменения со стороны персонала. Это обусловлено тем, что любая организация вне зависимости от ее размеров и сферы деятельности является не только технико-экономической, но и социальной системой, и трудности на пути реализации новой стратегии развития в значительной степени связаны с уже сложившейся организационной культурой. Многочисленные исследования подтвердили тот факт, что попытки повышения эффективности организации без одновременных попыток соответствующего изменения культуры оказываются, как правило, безуспешными. Ключом к успеху бывает именно культурное изменение.

Чтобы

окончательно прояснить это, разберем способы, с помощью которых организационная культура влияет на компании и служащих в них. Иногда последствия влияния могут быть нежелательными и организации должны что-то менять в своей культуре. В заключение рассмотрим, как и почему изменяется организационная культура.

8.4.1. Следствия организационной культуры

Организационная культура оказывает большое влияние на людей и организационные процессы. Она заставляет людей думать, действовать, поступать так, как она того требует. Например, если организация делает акцент на качестве продукции и качестве обслуживания, большое внимание будет уделяться удобствам клиентов, выполнению их требований и даже капризов. И, напротив, если компания акцентирует внимание на высокой производительности, борется за массовость выпуска, снижение цены и на этой основе — за максимальный охват рынка, то покупатели, которые, прежде всего, ценят сервис, часто будут проявлять недовольство. Организационная культура может влиять на все: от одежды рабочих (например, все служащие в *IBM* носят белые рубашки) и времени, которое можно потратить в разговорах перед началом собрания, до той скорости, с которой возможно продвижение по служебной лестнице.

Рассмотрим влияние организационной культуры на эффективность выполнения работы, продолжительность времени работы людей в компании, соответствие рабочей силы организационной культуре.

Эффективность. Рассматривая влияние организационной культуры на организационные процессы, исследователи фокусируют внимание на возможной связи между организационной культурой и эффективностью работы организации. Одни из них считают, что для того, чтобы влиять на сам процесс работы организации, культура должна быть сильной¹ т. е. выражать одобрение или неодобрение работнику, действия которого соответствуют или не соответствуют культуре, а среди членов организации должна существовать единая система ценностей, принимаемая всеми. По словам исследователей, только при таком положении дел будет наблюдаться связь между организационной культурой и ростом эффективности выполнения работы. Существуют доказательства подтверждающие эту точку зрения. Например, Д. Денисон выяснил, что корпорации, в системах ценностей которых предусмотрена и поощряется возможность активного участия персонала в процессе принятия решений, (например, в обсуждении;

осуществлять ли инвестиции в тот или иной проект), люди работают в два раза эффективнее, чем в других организациях, в которых подобные ценности не распространены. В известной книге-бестселлере Т. Питерса и Т. Уотермана «В поисках эффективного управления» также показано, что в преуспевающих организациях есть общие культурные константы, такие, как степень вовлеченности сотрудников в процесс управления или предпочтение каким-либо действиям. В этой книге авторы анализируют историю и культуру целого ряда крупнейших корпораций США, пытаясь выяснить, каковы культурные различия между ними и какой культуре отдать предпочтение. И хотя авторы поставили перед собой любопытную задачу — выяснить, какой тип культуры является наилучшим, нет убедительных доказательств того, что можно выявить однозначную зависимость между характеристиками организации (например: отрасль деятельности, численность персонала, тип структуры, история и время существования на рынке и т. п.) и соответствующим им наилучшим типом культуры. При проектировании и развитии организационной культуры наиболее эффективным является ситуационный подход.

Разумеется, последнее утверждение не отвергает возможность использовать методы моделирования — как бы «примерки» различных идеальных образцов культуры к конкретному организационному проекту. Интересен и такой факт: те фирмы, которые Т. Питерс и Т. Уотерман обозначили как организации с лучшими культурами, через некоторое время после выхода их книги столкнулись с финансовыми проблемами, а некоторые из них разорились. Поэтому можно сделать вывод, что эффективность деятельности организации и, в частности, ее финансовое процветание зависят от столь многочисленных факторов (экономика, правительственное регулирование, острота конкуренции и многое другое), что даже самая могущественная сила — организационная культура — может весьма ограниченно влиять на успех и финансовое положение компании.

Продолжительность времени работы в компании. Организационная культура может существенно влиять на степень приверженности, привязанности людей к организации, а в ней — к своему рабочему месту. Это не значит, что организационная культура нивелирует пристрастия и симпатии людей к организации и к процессу работы. Напротив, очевидно, что у одних людей есть желание работать в компании с одним типом культуры, у других — с другим. Выдвигая такого рода гипотезы, американский психолог Дж. Шеридан исследовал уровень непрерывного стажа работы в ряде аудиторских компаний (т. е. времени, в течение которого служащие непрерывно трудятся в данной компании до ухода на пенсию). Исследование охватывало многие компании и продолжалось более шести лет. Основываясь на результатах опросов сотрудников, исследователь разделил культуры компаний на две группы: те, где

ценилась упорная работа, поощрялась дисциплина и регламентация трудовых процессов, и те, где царила психологически комфортная, приятная для сотрудников рабочая атмосфера. Уровень постоянного стажа работы в этих двух типах культур был разным, хотя число уволившихся после одного года работы в обоих типах культур различалось незначительно. Очень большие различия появлялись позже, при рассмотрении числа увольнений служащих со стажем работы в компаниях более года. Персонал оставался более долго в тех компаниях, где в систему ценностей входил упорный труд и дисциплина на рабочем месте.

И хотя люди в своих анкетах писали разные причины, отвечая на вопрос, почему они остаются работать в компании и не предпринимают попыток найти другое место работы, ясно, что организационная культура имеет большое значение для стабилизации кадрового состава компании (или наоборот, является причиной высокой текучести кадров).

Соответствие рабочей силы организационной культуре. Дополнительные исследования показали, что для того, чтобы понять воздействие организационной культуры, необходимо рассматривать не только ее природу, но и число работников в компании, которые соответствуют установившемуся типу организационной культуры. Чем в большей степени персонал соответствует определенному типу организационной культуры, тем выше эффективность его работы. Чтобы проверить это предположение К. О'Рейли, Дж. Чат-мен и Д. Колдвел провели на эту тему исследование. Они опросили несколько тысяч работников из восьми различных компаний посредством анкеты по оценке системы ценностей их компаний (таких, как внимание к доходам или результатам, внимание к деталям организации работы, восприятие нововведений и отношение к риску). Затем каждый из участников опроса определил степень важности для себя каждой составляющей системы ценностей. После этого исследователи оценили, насколько близко соответствует личная шкала ценностей работника организационным ценностям (т. е. степень соответствия ожиданий работников требованиям организации), и сравнили их с различными поведенческими показателями за двухгодичный период (организационными обязательствами, удовлетворением от работы, желанием работать на фирму и текучестью кадров). Было выявлено, что чем больше была степень соответствия работников требованиям организации, тем большее удовлетворение от работы они получали и тем реже они рассматривали варианты перехода в другие компании. Когда участников опроса разделили на группы в зависимости от соответствия их личных ценностей культуре

организации, выяснилось, что в том случае, когда степень такого соответствия была высокой, сотрудники не планировали в течение ближайших двух лет менять место работы, а в случае низкого соответствия рассматривали такую возможность.

Эти результаты имеют практическое значение для управления культуральными аспектами поведения как отдельных работников, так и организации. Они проявляются в следующем:

- люди, которые нанимаются на работу, должны перед тем, как согласиться принять должность, тщательно оценить господствующую организационную культуру. Если они не сделают этого, то рискуют оказаться в ситуации, когда их интересы и интересы фирмы начнут конфликтовать;
- организация должна стремиться отбирать на работу тех людей, чьи ценности сходны с организационными. Этот процесс включает в себя определение ключевых аспектов организационной культуры, изложение их претендентам на должность и отбор тех, личные ценности которых в максимальной степени соответствуют доминирующей организационной культуре.

Выполняя эти требования, организация может достичь значительных результатов в повышении эффективности деятельности. Высокий уровень соответствия работников организационным требованиям будет способствовать выполнению обязательств, повышению удовлетворения от работы и снижению текучести кадров; все это обеспечит высокую эффективность работы фирмы.

Трудность поддержания организационной культуры заключается в том, что вновь принятые сотрудники приносят с собой не только новые идеи и индивидуальные подходы к решению профессиональных задач, но и свои собственные ценности, взгляды, убеждения. Индивидуальные личностные ценности сотрудников могут существенно поколебать сложившиеся культурные ценности внутри организации. Для поддержания сложившейся системы культурных ценностей организации необходимо постоянно оказывать влияние на формирование ценностных ориентации сотрудников для максимального сближения их с ценностями самой организации.

Таким образом, для того, чтобы добиться полной идентификации сотрудников с организацией, необходимо постоянно проводить целый комплекс последовательных мер, начиная с тщательного отбора кандидатов для* приема на работу в организацию. Уже на начальном этапе, как мы отметили выше, в ходе отборочных собеседований с кандидатами необходимо выявить тех, чьи личностные черты и система взглядов в значительной мере не отвечают культуре организации или противоречат ей. Вряд ли такие сотрудники задержатся в организации надолго. Второй шаг делается после оформления вновь принятых

сотрудников на работу, когда кандидаты занимают соответствующие должности. Только что поступившие на работу сотрудники переживают своеобразный «культурный шок» — приспосабливаются к новому месту работы. Чтобы помочь новичкам пережить этот неизбежный «шок», многие фирмы устраивают различные внутриорганизационные воздействия на новичков (специальные краткосрочные курсы, ознакомительные экскурсии, обряды «посвящения» и др.), которые должны быть тщательно спланированы и иметь своей целью заставить новичков задуматься о существующей системе норм и ценностей компании и о том, смогут ли они их принять.

После того как новый сотрудник переживет такой первый «культурный шок», следующим шагом будет овладение им необходимыми для работы навыками и способами выполнения трудовой деятельности, принятыми в данной организации. Следующий этап состоит в скрупулезном анализе, оценке результатов труда работников и соответствующем вознаграждении каждого. Системы анализа трудовой деятельности и вознаграждения должны быть взаимосогласованы. Кроме того, внимание необходимо сфокусировать на тех аспектах, которые тесно связаны с корпоративными ценностями. Обычно в компаниях, обладающих сильной культурой, лица, нарушающие общепринятые нормы, подвергаются различного рода санкциям (от морального осуждения до административного наказания).

8.4.2. Изменение организационной культуры

Вышеприведенные рассуждения об относительной стабильности организационной культуры могут породить следующие вопросы:

- Если культура имеет особенность оставаться стабильной, то почему и как она все-таки изменяется?
- Почему бы ее просто не передавать от одного поколения членов организации к другому, ничего не меняя?

Ответ на эти вопросы может быть только один: культура организации должна изменяться, так как меняются окружающая обстановка, внутренняя и внешняя среда существования **организации**. Внешние события, такие, как изменения состояния **рынка** новые технологии, смена правительственного курса и **множество** других факторов, которые не остаются постоянными **с течением** времени, делают необходимыми изменения организационного **способа** ведения дел и, соответственно, культуры. Меняется **также** внутренняя среда. Например, организация меняет устаревшее оборудование на новое, действующее на

принципиально иных технологических принципах, или меняется состав персонала организации, его квалификация, средний возраст, потребности и предпочтения, требования к оснащению рабочего места, гигиене труда и многое другое.

Сильнее всего на потребность в изменении культуры влияют поменявшиеся цели организации. Ниже приведены **несколько** различных видов целей или задач, которые могла бы **иметь** организация:

- прибыль;
- качество продукта или услуги;
- выживание;
- хорошее место для работы;
- рост;
- источник работы;
- место на рынке;
- национальный престиж;
- репутация.

При изменении организационных целей изменятся и требования к организационной культуре. Если воспользоваться классификацией организационных культур, предложенной К. Хэнди, то **можно** прийти к следующим выводам:

- такие цели, как качество продукции, легче всего контролируются в ролевых организациях;
- цели, связанные с ростом, лучше всего реализуются при **наличии** культуры власти или культуры задачи, хотя и не во всех случаях.

Если перед руководством стоит задача изменения организационной культуры, надо обязательно добиваться того, чтобы большинству работников было ясно, что представляет собой наличная культура компании и к какой культуре хотят прийти в результате изменений: в деле изменения культуры нужен консенсус, согласие работников. Кратко этапы изменения организационной культуры можно описать как «разморозку» — изменение — «заморозку». Для «размораживания» культуры можно использовать конфликтную ситуацию в организации, сам процесс диагностики наличной культуры («Какова культура нашей компании?»), обсуждение полученных результатов и т. п. Более подробно этапы изменения организационной культуры можно представить так:

1. Диагностика наличного состояния культуры, обсуждение диагноза, достижение согласия по его поводу.

2. Диагностика и достижение консенсуса (согласия) относительно проекта будущей культуры.

3. Оценочная деятельность (внутренние или внешние консультанты решают, какие элементы культуры надо усилить, на что сделать акценты),

4. Использование историй-иллюстраций (полезно выбрать два-три случая или события, которые наиболее ярко иллюстрируют желаемые ценности, и использовать их в качестве инструментов внедрения новых моментов культуры или избавления от старых).

5. Выбор действий (их должно быть немного, по их определению надо стремиться к достижению консенсуса, поэтому необходимо объяснять работникам, почему нужны те или иные перемены).

6. Составление плана реализации (таблицы, сроки, отчетность и т. п., причем важно отмечать даже маленькие «победы», нужно делиться с работниками информацией, чтобы ослабить сопротивление работников фирмы проводимым изменениям).

7. Организация постоянного мониторинга состояния организационной культуры.

Существует точка зрения, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами:

1. Первый представляет собой как бы **«видение свыше»***, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации, используя психологические механизмы внушения, убеждения, заражения. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит (публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям).

2. Применение второго способа управления культурой имеет другой вектор — от **нижних уровней** организации. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации (манипулирование символами и вещами матери-

ального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия). Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений.

В идеале оба этих подхода надо гармонично сочетать.

Подводя итог вопросу об организационной культуре, можно сказать, что именно она способна уменьшать степень коллективной неопределенности, создавать организационный порядок, обеспечивать целостность компании (за счет общей системы ключевых ценностей), создавать чувство причастности и преданности фирме, т. е. она является одним из определяющих факторов долгосрочного успеха и процветания организации. Поэтому одна из главных задач руководителя или менеджера организации — формирование и постоянное внедрение того типа культуры, который наиболее соответствует стоящим перед организацией задачам. Хотя организационная культура стабильна и инерционна, ее нельзя считать неизменяемой. На самом деле она часто эволюционирует как в ответ на внешние силы (такие, как изменение состава рабочей силы, технологий производства, и др.), так и в ответ на продуманные попытки изменить организацию, например, посредством соединений с другими фирмами и всеобщей реструктуризации.

ИТОГИ И ВЫВОДЫ

Под организационной культурой понимают систему разделяемых членами организации материальных и духовных ценностей, идей, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих своеобразие компании и отражающих восприятие ею себя и окружающей среды. Именно организационные культуры делают каждую компанию уникальной и непохожей на другие.

Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции. Результатом внешней адаптации становятся согласованные представления о миссии, основном предназначении организации, ее целях, средствах их достижения, о принципах и способах обслуживания

клиентов, о тактике взаимодействия с конкурентами и т. д. Таким образом, речь идет об имидже компании «со стороны» — с точки зрения клиентов, партнеров, поставщиков и т. п., о формировании ее «лица». Преодоление трудностей внутренней интеграции приводит к формированию единого коллектива сотрудников, когда складываются общие для всей организации внутренняя идеология, правила распределения статусов в организации, поощряемые и осуждаемые поведенческие модели и «образ мышления», критерии распределения поощрений и наказаний, внутренний «устав» организации, — т. е. речь идет о видении организации глазами ее сотрудников.

Основными источниками формирования культуры организации являются взгляды и ценности основателя организации (особенно, если лидер харизматический), коллективный опыт сотрудников, новые взгляды и ценности, привнесенные недавно появившимися членами организации и руководителями («новичками»). Кроме господствующей организационной культуры в организации могут существовать и различные субкультуры.

Структурно организационная культура является сложным многоуровневым образованием. В ней выделяют три основных уровня: «поверхностный» или «символический», подповерхностный («организационная идеология») и глубинный («философский») уровни.

Организационные культуры принято делить на сильные и слабые, положительные и отрицательные. Исследователями предлагаются различные типологии культур: например, Ч.Хэнди выделяет «культуру власти», «культуру роли», «культуру личности» и «культуру задачи», а К. Камерон и Р. Куинн выделяют бюрократическую, клановую, рыночную и адхократические организационные культуры. Преобладание того ли иного типа культуры зависит от отрасли, в которой действует организация, и от ее возраста.

На организационную культуру сильное влияние оказывают национальные культурные особенности стран, где действует данная организация.

Процесс усвоения и передачи организационной культуры зависит от следующих ключевых механизмов: символов и девизов, историй, особого языка, традиций и основополагающих принципов компании.

Организационная культура оказывает большое влияние на людей и организационные процессы, от нее во многом зависят эффективность организации, текучесть кадров и продолжительность работы людей, в организации. Причем культура организации изменяется по мере изменения внутренней и внешней среды существования организации. Такие

изменения культуры могут быть как стихийными, так и целенаправленными.

Глава 8. Психология организационной культуры

знания, полученные в результате изучения курса управленческих дисциплин.

Конк Такой анализ предполагает как индивидуальную, так и групповую работу в классе.

1 Конфликт менеджеров

Одна московская фирма «Моюг & Со» специализируется на производстве автомобилей. У фирмы есть свои салон и несколько постоянных дилеров, которые делают неплохие заказы. Владелец фирмы Честенко принял решение нанять нового менеджера по работе с клиентами, Купцова. Купцов работал в отделе по продажам завода МАЗ, где сделал карьеру. Он известен как успешный менеджер, который быстро приобретает доверие и пользуется уважением клиентов. При заключении договора Купцову была назначена стандартная заработная плата менеджеров «Моюг & Со», которая, однако, в прошлом году превышала его предыдущий заработок в 1,5 раза. Честенко хотел, чтобы такой постоянный доход стало мотивирующим фактором для Купцова в работе на благо фирмы.

филлы.

Ж Действительно, Купцов быстро набрал «челюсти» блестящие способности в ведении переговоров и общении с клиентами. Он заключил несколько очень прибыльных контрактов, весьма выгодно для компании в целом;

До появления Купцова в фирме «Моюг & Со» менеджеры работали с клиентами. Они «жестко»

леги, отчасти потому, что у самих дела шли плохо.

В то же время некоторые клиенты, перешли от компании «Моюг & Со». Обстановка в компании накалилась, ра...

Вопросы и задания

1. Что такое организационная культура? Какие уровни культуры знаете? Вы
2. Как формируется организационная культура?
3. Что такое субкультуры и контркультура? Приведите примеры суб культур на примере организационной культуры вашего учебного заведения.
4. Какие вы знаете организационные культуры? Попробуйте охарактеризовать организационную культуру вашего учебного заведения.
5. Какая взаимосвязь существует между организационной и национальной культурами?
6. Опираясь на табл. 8.1, назовите, в каких странах сильнее всего проявляется коллективизм в культуре? Где работники в наибольшей степени стремятся избегать неопределенности своего будущего? В каких странах наиболее сильно проявляется уважение к статусу работника? Какие культуры можно охарактеризовать как «мужественные», а для каких более типичен «женственный» подход к ведению бизнеса?
7. Какие аспекты влияния организационной культуры на жизнь организации вы можете назвать?
8. Можно ли целенаправленно изменить организационную культуру? Какие этапы изменений для этого необходимы?
9. Каковы психологические механизмы поддержания организационной культуры?

Ситуации для анализа

Ниже предложены реальные ситуации, при анализе которых можно применить

бочая атмосфера стала неблагоприятной. Вследствие этого показатели продаж фирмы, казалось бы, процветавшей на рынке продажи автомашин, начали падать. Через три месяца хозяин фирмы Честенко заметил, что компания вернулась на свой прежний уровень, т. е. на уровень, установившийся на момент принятия Купцова на работу.

Купцов видит ситуацию по-другому. Считая себя «главным» менеджером компании, он обращается к Честенко с просьбой повысить ему заработную плату для того, чтобы «отличить» его от других сотрудников, аргументируя свою просьбу тем, что, по его мнению, он один «тянет» фирму, тогда как остальные менеджеры пассивны. С другой стороны, «старые» менеджеры, работающие с Честенко со дня основания компании, выражают свое недовольство по поводу «увлечения» шефа новым сотрудником.

Для обсуждения вопроса о заработной плате и улаживания конфликта Честенко организует собрание сотрудников фирмы, на котором присутствуют Купцов и другие два менеджера. В результате Честенко принимает решение увеличить в полтора раза жалование всем трем менеджерам, надеясь таким образом одновременно удовлетворить желание своего лучшего сотрудника Купцова, не обижая при этом других и тем самым думая «разрядить» атмосферу в рабочем коллективе.

Какое-то время все шло хорошо. Отношения между сотрудниками наладились, дела фирмы пошли вверх. Однако через три месяца ситуация опять начала ухудшаться. Прежние проблемы обострились, появились новые, в результате чего коллектив оказался почти полностью неработоспособным.

Вопросы

1. Прав ли Честенко в своем решении повысить заработную плату всем сотрудникам? Является ли этот прием мотивации оптимальным в данном случае?

2. Оправданы ли амбиции Купцова, требующего повышенной заработной платы и считающего, что его работа должна как-то особенно поощряться?

3. Что бы вы сделали на месте хозяина «Моюг & Со» для того чтобы улучшить атмосферу в коллективе?

4. Какие отношения привычны для сотрудников фирмы? Почему Купцов не стал «своим» в коллективе?

2. Упаковка

РаккеШ Огоир Мозсомг — это группа компаний, в которую входят 12 организаций. Одной из таких организаций является ЗАО «Паккетти» (Москва). Данная компания занимается упаковкой из картона и полимерных материалов (мягкой упаковкой). Она включает в себя два отдела: картонной упаковки и упаковки из полимерных материалов. В штате сотрудников последнего отдела, о котором и пойдет речь, числятся пять менеджеров по пленке под руководством коммерческого директора Иванова.

Каждый менеджер имеет базу заказчиков, с которыми он постоянно работает. Те, кто уже давно в «Паккетти», имеют огромную базу клиентов, в том числе очень крупных. По традиции им же доставались клиенты тех менеджеров, которые уходили из компании. Коммерческий директор занимает нынешнюю должность в организации со дня ее основания. Он очень ценит и всячески поддерживает «старых» менеджеров — тех, кто, как и он, давно работают в организации. Он понимает, что эти менеджеры, с огромным опытом и стажем работы, — самый важный и ценный ресурс компании. В силу этого он создает для них более благоприятные условия работы. Например, все телефонные звонки, поступающие в компанию от новых клиентов, переводятся на «старых» менеджеров, у которых, по мнению Иванова, больше шансов удержать клиента.

Для новых сотрудников коммерческий директор любит устраивать своеобразные негласные испытания, проверки. Он дает им прайс-листы с завышенными ценами, по которым клиентам продается пленка. Кроме того, Иванов считает, что новым сотрудникам необходимо указать, как нужно работать, поставить в пример некий эталон. Таким эталоном для него были и есть давно работающие в компании менеджеры. Поэтому, указывая сотруднику на его ошибки, Иванов приводит в пример безупречную работу «старого» менеджера. Нередко за большие, по его мнению, проступки он отчитывает менеджеров публично. Это, считает коммерческий директор, научит подчиненных больше работать и думать перед тем, как что-либо делать.

Сейчас в этом отделе постоянно работают пять менеджеров, и только один из них недавно пришел в компанию. В «Паккетти» постоянно приходят и уходят новые сотрудники. Многие из них увольняются, не проработав и года. Иванов сетует на текучку и то, что сейчас не найдешь ответственных людей и квалифицированных работников. Это особенно важно сегодня, когда генеральный директор компании решил закупить новое современное немецкое оборудование и установить его на собственном заводе в Подольске (Московская область). Новое оборудование позволит существенно сократить себестоимость продукции (пленки), снизить цены для клиентов и, соответственно, повысить конкурентоспособность фирмы. Сейчас упаковочная пленка

изготавливается на заводе в Турции, — из-за этого она дороже, чем упаковка конкурентов.

Руководство постановило, что минимальный заказ, который может оформить каждый менеджер, составляет пять тонн упаковочной пленки. Однако ситуация на рынке такова: крупные клиенты (такие, как «Рот Фронт», «Большевик», крупные хладокомбинаты и т. д.) уже давно сотрудничают с упаковщиками-конкурентами, а большинство оставшихся клиентов в основном могут заказать лишь одну тонну, в лучшем случае три.

Завод должен открыться в ноябре. Однако территория под производство была юридически оформлена только в конце августа. Перед началом эксплуатации необходимо отремонтировать здание, установить оборудование (на это потребуется не менее трех недель) и произвести пробную печать.

Менеджеры воодушевились проектом открытия нового завода, но, заключенные в жесткие рамки плана, вынуждены обещать клиентам, что завод уже будет производить пленку в ноябре и что пленка будет такого же высокого качества, как и прежде, хотя уверенности в этом у них нет. Кроме того, клиент должен дать предварительное согласие на заключение договора о заказе упаковочной пленки через определенный период. Однако в условиях отсутствия образцов пленки клиенты соглашались на это неохотно. Иванов все это понимает и боится, что план не будет выполнен. Он считает своим долгом постоянно напоминать о существующем плане сотрудникам, подгонять их. Чтобы уложиться в рамки плана, каждый менеджер должен уже иметь заказы не меньше 20 тонн, по пять тонн от каждого клиента. Иванов убежден, что менеджеры могут работать гораздо больше и эффективней. Он уже не раз замечал, что стоит ему покинуть комнату, как они начинают общаться между собой, прекращая работу. Именно поэтому коммерческий директор часто выражает им свое недовольство, применяя самый лучший, по его мнению, способ воздействия — публичный выговор.

После получения готовых списков будущих клиентов и тоннажа их заказов будет закупаться материал для изготовления пленки. Иванов практикует систему, по которой каждый менеджер несет личную ответственность за отказ клиента от заказа пленки, несмотря на предварительную договоренность. Это значит, что менеджер будет обязан оплатить «Паккетти» стоимость материала, специально закупленного для выполнения заказа клиента (6000 долл. и выше). Это вызывает недовольство менеджеров, но многие боятся высказываться потому что знают манеру коммерческого директора постоянно иронизировать и повышать голос. Они стараются не обращаться к Иванову с проблемами или вопросами, считая, что он недостаточно хорошо ориентируется на рынке и плохо представляет положение компании в сравнении с конкурентами.

Вопросы

1. Верна ли структура подчинения в организации? Какова должна быть оптимальная структура подчинения в ситуации при наличии одного коммерческого директора и пяти менеджеров?

2. Правильно ли Иванов строит свои отношения с подчиненными?

3. Каков стиль руководства коммерческого директора?

4. Как вы думаете, какой стиль руководства был бы наиболее уместен в сложившейся ситуации? Почему?

3. Выбор для «С51исГю»

Рекламный бизнес — одно из наиболее актуальных и необходимых направлений на сегодняшнем рынке. В современном мире ситуация на рынке меняется чрезвычайно быстро. Чуть ли не каждый день появляются новые рынки сбыта, расширяются торговые объединения, а средства распространения информации о товарах и методы их реализации изменяются поистине революционными темпами. Но качественно новые товары, которые могли бы ошеломить покупателя, появляются редко. Что же делать производителю товаров и услуг? Как донести потребителю то, что именно этот производитель и никто другой сможет оказать ту или иную услугу, сможет продать самый высококачественный товар? Ответ на вопрос — маркетинг.

Рекламная компания «ЗшсНо» — такая же организация, имеющая свою структуру и характеристики. Компания, выйдя на рынок, столкнулась с сильной конкуренцией, что послужило стимулом создания собственных производственных цехов. Компания постоянно занимается усовершенствованием производства, для нее характерны постоянные нововведения, разработки, периодический анализ рынка рекламы.

Саморекламой компания занимается мало, иногда размещает информацию о себе в газетных изданиях. База клиентов пополняется благодаря отзывам о качественном выполнении работы и поискам менеджеров. В ближайшее время планируется создание сети филиалов в ведущих городах страны.

Компания организовала матричную структуру, надеясь, что она наиболее удобна и принесет компании не только большую выгоду, но и широкую известность для клиентов. Однако скоро стало очевидно, что подобное построение структуры организации имеет больше минусов, чем плюсов. К примеру,

наметилась тенденция к расширению коммуникаций и усложнению управления компанией из-за ее структуры.

Несмотря на то что дела шли в целом хорошо, компания ориентировалась на полное удовлетворение клиента, все изменилось в один день. Однажды утром главный менеджер Роберт постучался в кабинет директора, чтобы доложить о задачах компании на этот день и успехах в направлении взаимодействия с одной крупной фирмой, сделавшей крупный заказ. Менеджер был ошарашен увиденным: директор был застрелен в голову сидящим за столом. Зрелище было ужасным.

В результате расследования стало очевидно, что убийство директора организовано криминальными структурами города, поддерживающими фирмы-конкуренты. «Яблоком раздора» стал контракт с одной крупной иностранной фирмой. Перед компанией встал вопрос выбора нового директора. На эту должность подходит несколько кандидатур:

Тимур — один из менеджеров компании, работающий в ней со дня ее основания. Он имеет и юридический, и маркетинговый опыт работы, склонен к самоменеджменту, риску для блага организации, имеет навыки решения проблем. Он зарекомендовал себя как квалифицированный специалист, однако его решения часто бывают спонтанными и рискованными, на такой риск фирма не всегда может пойти. Его уважают в организации, однако многие считают, что с ним трудно работать, так как он слишком требователен к своим подчиненным в конкретных вопросах, слишком много внимания уделяет деталям в их работе. Он, однако, настроен на демократический стиль управления.

Петр старше Тимура на 10 лет, но находится на своем посту руководителя отдела по внешним связям около года. Он имеет опыт руководителя компании, может организовывать групповую работу, умеет обучать своих подчиненных, кроме того, он обладает харизмой и талантом убеждать клиентов. Однако Петр импульсивен и иногда может становиться крайне вспыльчивым, и может выгнать подчиненных из-за мелочи. Петр популярен в компании, но его немного побаиваются, поэтому его подчиненные стараются выполнять работу более тщательно.

Олег, еще один кандидат на пост директора компании, провел большую часть карьеры, работая в другой сфере рекламного бизнеса — ГааЙоп индустрии. Он имеет там связи и знакомства, которые могут быть выгодны для компании. Олег — ответственный, творческий и обаятельный человек, имеющий успех у женской половины компании. Он весьма самолюбив и самоуверен, что вызывает насмешки и даже некоторую неприязнь мужчин в компании. Тем не менее Олег умеет руководить и делает это вполне эффективно.

Выбор необходимо обозначить в ближайшее время, ведь кто согласится работать с «бесхозной» компанией?

Итак, кто же займет место директора?

Вопросы

1. Вам следует решить, кто должен стать директором фирмы. Кто принесет ей наибольшую прибыль и поможет ей выйти на рынок крупнейших городов страны?

2. Какой стиль руководства, на ваш взгляд, подходит этой компании и почему?

5. Нужны ли, по вашему мнению, преобразования для компании? Если да, то что должен изменить или преобразовать новый директор?

4. «Лучше всех»

Краменко Владимир — молодой менеджер компании «Лукас», занимающейся поставками нефти. Он работает в отделе стратегического планирования и долгосрочного исследования рынка. Владимир имеет степень МРА (Ма\$1ес оГ РиЪНс Айтии\$1га1юп), полученную в Высшей школе бизнеса МГУ. Он считает себя первоклассным специалистом, заслуживающим всеобщего уважения.

За последние несколько месяцев работы в компании он, используя свои высокие знания компьютерных технологий, целиком спроектировал и создал новую программу отчетности менеджеров, которая бы позволила им делиться друг с другом опытом. Этот проект очень важен для компании, так как теперь появился новый систематизированный информационный центр для топ-менеджеров.

Владимир очень серьезно относится к своей работе. Сутью того, что происходит в компании, он считает постоянную борьбу за лидерство, где сильные всегда побеждают и получают достойное вознаграждение, а слабые, неудачники, — проигрывают и вынуждены довольствоваться остатками. На этих взглядах он строит свои отношения с другими сотрудниками компании. Он считает себя лучше, выше их, и поэтому не очень прислушивается к их мнению и всячески демонстрирует свое положение превосходства.

На корпоративных вечеринках Владимир никогда не участвует в общих играх, которые так нравятся его коллегам. Он считает, что это ему не к лицу, и предпочитает наблюдать за остальными. Он не привык много общаться с сотрудниками вне рабочее коллектива.

На работе многие не одобряют позиции Краменко. За его спиной постоянно отпускают шуточки на тему его великих способностей и развитого самомнения. «За глаза» его называют «лидером».

Владимир замечает такое отношение к себе коллектива, однако не обращает на это особого внимания, считая это «шуточками неудачников», которые просто завидуют его несомненному успеху и большим способностям. Их мнение для него не очень важно, так как такие люди не могут хоть как-то повлиять на его работу: помощи от них никакой, а помешать они просто не могут.

Несколько дней назад Краменко попросил о встрече начальника отделения компании А. Дирижерова. Ответ с согласием на встречу пришел очень быстро, в результате чего Владимир сделал вывод о хорошем к нему расположении Дирижерова. Он считает, что они оба люди одного типа, — сильные, талантливые лидеры, которым сопутствует удача, и поэтому должны очень хорошо понимать друг друга.

При встрече Владимир сразу «взял быка за рога». Он сказал, что представляет собой большую ценность для компании и что Дирижеров, как хороший руководитель» должен сам понимать это. Далее он добавил, что непосредственный начальник его отдела, Басцев, не справляется со своей работой, и поэтому ему, Краменко, приходится работать за двоих; к этому он относится нормально, так как вскоре рассчитывает занять место Басцева, однако все-таки долго так продолжаться не может. Владимир заметил, что специалист его уровня приносил бы больше пользы компании, занимая более высокую должность. В конце он поблагодарил Дирижерова за то, что с ним можно общаться начистоту, не тратя много времени на пустые разговоры.

Вопросы

Вы — начальник отделения компании Дирижеров. Как вы отреагируете на слова Краменко?

Вы должны принять во внимание следующие факты:

- *Вы понимаете, что Краменко — очень хороший специалист, однако считаете, что с его «замашками» он не достоин повышения.*

- *Басцев — ваш личный друг, работающий на компанию уже свыше 20 лет. Ему исполнилось 60 лет, и он, конечно, не может соперничать с Краменко в области компьютерных технологий и современных методов исследования. Однако вы считаете, что Басцев может не хуже справляться со своей работой, так как он обладает умением общаться Штодьми.*

- *Именно сейчас компании больше всего нужен только такой специалист, как Краменко. Его стиль работы и специальные навыки приносят очень большую пользу.*

5. «Выход из положения»

Компания ЗИЛ, занимающаяся производством и сбытом автомобилей, всегда в конкурентной борьбе уступала таким «гигантам» автомобилестроения, как УАЗ и ВАЗ. Однако последний год для предприятия был крайне неудачным: основные модели машин не пользуются спросом, а немногие покупатели очень недовольны низким качеством приобретенных автомобилей. Склады компании уже переполнены новыми машинами, дистрибьютеры делают все меньше и меньше заказов, огромные деньги тратятся на то, чтобы отозвать с рынка неисправную продукцию и исправить неполадки. А между тем компания ЗИЛ взяла в разных коммерческих банках кредиты на сумму свыше миллиарда рублей. Эти деньги пошли на переоборудование конвейеров для производства новых моделей; покупку нового оборудования и деталей. Через полгода истекает срок погашения кредитов. Очевидно, что компания будет не в состоянии сделать выплаты по кредитам, так как даже третья часть выпущенной продукции не была реализована, а все полученные деньги пошли на зарплаты рабочим и сотрудникам компании и на издержки, связанные с исправлением дефектов уже созданных автомобилей.

Леонид Якоков — бывший президент компании УАЗ. Он начинал в этой компании еще младшим менеджером в отделе по продажам и за 25 лет работы на благо компании сделал отличную карьеру. За пять лет президентства он успел очень многое и прославился как талантливейший менеджер. Но из-за конфликта с владельцем компании Геннадием Фордовым был смещен со своего поста.

Через несколько месяцев после нашумевшего смещения с должности президента УАЗа, Леонид получает предложение от компании ЗИЛ занять место президента компании. Якоков был в курсе, что дела ЗИЛа очень плохи, однако решил, что это его шанс вернуться в автобизнес, и принял предложение. При этом ему назначили такое же жалование, какое он получал, работая на УАЗе.

С первых же дней работы Леонид начал проводить реорганизацию компании. Он нанял известную бухгалтерскую фирму для организации финансовой документации компании и создания единого бухгалтерского центра, где хранилась бы вся информация по издержкам и прибыли. Новая система финансового контроля позволила всегда иметь оперативную информацию о делах компании в целом, а не получать ее по частям из разных источников, как это было до этого.

Якоков провел собеседования со всеми старшими менеджерами, в результате чего 122 из 135 были уволены. Они привыкли видеть компанию «умирающей» и не могли оказать никакой помощи в ее «реанимации». На места уволенных Якоков

назначил несколько десятков человек, с которыми он работал в прошлом, в том числе и бывших сотрудников УАЗа. Надо сказать, что после назначения Якокова на должность президента ЗИЛа, многие из числа старших менеджеров УАЗа последовали за своим бывшим шефом и перешли на работу под его начало.

Конструкторский отдел под непосредственным руководством нового президента компании в кратчайшие сроки создал проект и макет новой модели автомобиля. Это была очень качественная и продуманная машина, которая непременно бы покорила рынок. Особенность машины состояла в том, что для ее сборки использовались уже имевшиеся на складах детали, а базовая конструкция была такая же, как и на выпускавшихся до этого автомобилях. Это позволило в несколько раз сократить издержки на закупку новых деталей и компонентов.

Однако для того, чтобы провести переоборудование конвейеров, установить новое оборудование, наладить рекламную кампанию и выплатить зарплату рабочим, требовались деньги. Используя свой личный авторитет, Якоков получает для компании кредит еще на 2 млрд рублей.

Вопросы

1. Правильным ли было решение владельца компании ЗИЛ нанять Якокова на должность президента компании? При ответе на этот вопрос учтите сложившуюся в компании ситуацию и тот факт, что с предыдущего поста Якоков был уволен.

2. Что вы можете сказать о переменах, проведенных Якоковым? Насколько оправданным было увольнение менеджеров? Как отбирались люди на места топ-менеджеров? Какое значение это имеет для работы компании?

3. Что вы можете сказать о методах работы Якокова?

4. Чем рисковал владелец компании, когда назначал Якокова на пост президента?

5. Как вы видите судьбу компании ЗИЛ?

6. Бизнес требует общения

Развитие бизнеса в Москве идет бешеными темпами. Москва привлекательна для западных инвестиций, а многие европейские бизнесмены считают, что в Москве очень благоприятная почва для ведения бизнеса. Некоммерческих

организаций практически не осталось, возможно, что в скором времени и все убыточные государственные предприятия приватизируются и будут приносить значительную прибыль.

Бизнесменов становится все больше и больше, их потребность потратить деньги удовлетворяют специальные элитные магазины, бутики с московской наценкой в 25 %, дорогостоящие спортивные клубы, рестораны и пр. Но чего действительно не хватало бизнесменам, так это закрытых бизнес-клубов по интересам.

Например, в Лондоне существует ряд бизнес-клубов, где происходят знакомства, выслушиваются выступления интересных людей, приходят гости и крупнейшие клиенты. Для людей в этих клубах главное — общение в кругу единомышленников, которые разделяют их интересы и принципы, от которых можно набраться опыта или получить некоторые идеи.

По оценкам некоторых экспертов, начальные инвестиции для открытия бизнес-клуба составляют всего 20 000—50 000 долл. при наличии мощного административного ресурса.

Что же мешает созданию подобных клубов? Если в 1990-е гг. о создании подобных клубов не могло быть и речи из-за слишком большой доли теневого бизнеса и криминала, то сейчас открытие такого клуба может оказаться как раз кстати и приносить немалый доход его владельцу. Но некоторые эксперты считают, что эту идею нужно разрабатывать только как некоммерческую.

Вопросы

1. Что, на ваш взгляд, мешает созданию бизнес-клубов?

2. Кому, по-вашему, следует открывать эти бизнес-клубы и как привлечь посетителей, если они будут закрытыми?

3. Согласились бы вы открыть бизнес-клуб? Объясните почему.

7. Выбор?

Перед директором управления оперативного контроля стояла непростая задача: найти себе достойного заместителя. Сам Анатолий Владимирович неплохо справлялся с делами, работа ему нравилась, но времени катастрофически стало не хватать, к тому же с развитием компании потребовалось выполнять больший объем работы, поэтому пришлось задерживаться на работе допоздна или брать работу на дом в выходные дни.

Идея о том, что следует найти заместителя, на которого можно сбросить часть рутинной работы, преследовала его давно, но он откладывал это до последнего

момента по своим субъективным соображениям. У Анатолия Владимировича есть задатки лидера, но успех с ранних карьерных шагов доставался ему нелегко, и директором управления оперативного контроля он стал только в 41 год, практически полностью жертвуя своей личной жизнью. Иногда Анатолию Владимировичу не хватало выдержки и терпения, он привык быстро принимать решения. Но получив статус «директора», он быстро остепенился, его не привлекал больше карьерный рост, не преследовали амбициозные планы, он не пытался войти в доверие к более высокому руководству, основной его целью стало сохранение достигнутого статуса. Он тщательно отбирал сотрудников, подчиненных. На рабочих местах подстегивал их к эффективной работе, но одновременно недоверчиво относился к тем, кто проявлял слишком много инициативы. Сотрудники, быстро изучив его методы работы, придерживались следующей тактики: «Мы никогда не высказывали своих собственных идей, потому что наш директор очень боится перемен, и, когда хотели провести какой-то проект в жизнь, мы делали это в такой завуалированной форме, чтобы незаметно направить директора в задуманное нами русло. Таким образом, Анатолий Владимирович думает, что это он инициатор и творец проекта, а мы лишь подхватываем его идеи и вносим некоторые коррективы», — говорит один из подчиненных директора.

Сотрудники, которые поступали таким образом, пользовались уважением у Анатолия Владимировича, и он награждал их повышенными премиями. Те же сотрудники, которые не принимали участия в этом, как правило, конфликтовали с директором или же уходили в другие отделения.

Так, выбирая себе заместителя, Анатолий Владимирович столкнулся с проблемой, которая чуть ли не вывела его из равновесия: как выбрать заместителя, чтобы он одновременно был способным, трудолюбивым, ответственным, надежным, но не настолько хорошим, чтобы в случае какой-нибудь неприятности занять его место.

Поначалу Анатолий Владимирович подумывал о кандидатуре своего однокурсника, который уже не раз спрашивал его о вакансии. Но недостатки однокурсника были настолько очевидны, что он никак не решался сделать его своим заместителем. Затем Анатолий Владимирович присматривался к своим подчиненным, ходил в другие отделы и консультировался с другими директорами. В конце концов, Анатолий Владимирович нашел себе заместителя, который более или менее отвечал его требованиям.

Вопросы

1. Кто, на ваш взгляд, стал заместителем директора?
2. Что бы вы посоветовали Анатолию Владимировичу?

3. Считаете ли вы подход Анатолия Владимировича правильным? Объясните свою точку зрения

8. Отбор кандидатов

Компания «Вимм-Билль-Данн» успешно работает на рынке продуктов питания уже более 10 лет. Она стала первой среди 45 ведущих российских компаний в рейтинге прозрачности, составленном агентством *ВиппийBI & Роо2%* и заняла четвертое место в недавно проведенном компанией *Випвтск 1)B5 \УазВи2%* исследовании качества корпоративного управления в России. Однако существенное увеличение объемов производства привело Совет директоров к необходимости введения принципиально новой маркетинговой политики. В связи с покупкой последнего завода встала задача координации работы маркетинговых отделов в регионах. Для этого требуется создание нового отдела в центральном офисе, занимающегося данной сферой деятельности. Кандидат на должность его начальника должен удовлетворять требованиям, выдвинутым топ-менеджерами компании, а именно:

- 1) наличие маркетингового образования;
- 2) опыт в области продвижения продукта на региональные рынки;
- 3) возможность часто ездить в командировки;
- 4) владение оргтехникой (е-таИ'ом, факсом и т. д.).

Выходя на региональные рынки, «Вимм-Билль-Данн» ставит перед собой задачу поднять стандарты потребления на более высокий уровень, предлагая высококачественную продукцию широкого ассортимента, что дает возможность обеспечивать потребителей качественными продуктами по приемлемым ценам.

Важным направлением деятельности компании «Вимм-Билль-Данн» в регионах является возрождение предприятий пищевой индустрии. С установкой и наладкой новых линий стерилизации молока на этих предприятиях резко возрастают объемы производства, появляется возможность производить стерилизованное молоко популярных у потребителей марок. Для всех предприятий — будь то московские или региональные — приняты единые высокие стандарты качества производимой продукции.

Однако на данный момент реальную проблему представляет выбор кандидата на должность руководителя нового отдела, создание которого находится на стадии разработки. Дело в том, что продукция «Вимм-Билль-Данна» достигла настолько высокого качества, что правительство Москвы предложило компании возможность предоставления

финансовых средств из бюджета для того, чтобы организовать поставки ее продукции на детские кухни. Возникла необходимость создания отдела, занимающегося контролем этих поставок. Главным требованием, предъявляемым руководством компании к кандидатам на данную позицию, является, прежде всего, опыт работы в логистике (управление перевозками). Более того, начальник данного отдела должен быть ответственным, мобильным и хорошо знакомым с финансовыми документами, чтобы отслеживать отчисления бюджетных средств.

Для отбора кандидатов менеджеры фирмы разместили объявления на сайтах ведущих рекрутинговых компаний о вакансии на должность начальника нового отдела «Вимм-Билль-Данна». Из более ста претендентов были избраны четверо. Теперь стоит проблема выбора «лучшего из лучших». Ведущими соискателями на данную позицию являются:

- **Дементьев Александр.** Этот человек проработал в компании более семи лет в качестве менеджера среднего звена. Его главное качество — основательность, которая в то же время может быть рассмотрена и как скрупулезность, дотошность. Многие его сотрудники не в состоянии с ним нормально работать, нередко испытывая давление с его стороны;
- **Николаев Сергей.** Данный кандидат значительно моложе предыдущего, однако это не мешает ему быть целеустремленным и настойчивым в достижении поставленных задач. В компании «Вимм-Билль-Данн» он всего лишь четыре месяца. Несмотря на небольшие погрешности, допущенные в течение этого срока, он успел приобрести среди работников хорошую репутацию. Выбор данного кандидата, очевидно, станет выражением «общественного мнения» компании;
- **Алексеева Ольга.** Среди всех кандидатов этот претендент на должность — единственная женщина, что одновременно является преимуществом и недостатком. Ее качества как менеджера, так и личности в целом во многом напоминают образ Маргарет Тэтчер. Точность в исполнении обязанностей, преданность своему делу, стойкость, инициатива, креативность... — этот список можно продолжать еще долго. Данный кандидат — лидер среди этой «четверки», все теперь зависит от решения и предпочтений СЕО;
- **Данилин Дмитрий** Карьера этого работника началась в сфере компьютерной техники и кибернетики. К сожалению, есть много препятствий к тому, чтобы он был избран руководителем данного отдела. В первую очередь это объясняется недостаточным опытом работы в сфере управления как таковой. А во-вторых, этот человек долгое время прожил за границей и плохо знаком с ситуацией на российском рынке, в то же время его отличают невероятная активность, способность быстро и в то же время последовательно выполнять поставленные задачи. По оценкам экспертов

«Вимм-Билль-Данна» данный отдел может во многом определить новый поворот в развитии компании, расширении ассортимента производимых товаров.

Вопросы

1. *Представьте, что вы — начальник отдела по работе с персоналом и вам надо высказать свое мнение о каждой кандидатуре. Какие сильные и слабые стороны кандидатов вы отметите? Кому отдадите предпочтение?*

2. *Почему тот факт, что один из кандидатов — женщина, можно оценить и как преимущество, и как недостаток? Игрят ли в работе менеджера роль гендерные различия?*

9. Управление коммуникациями в корпорации «Золотой колос»

В 1984 г. корпорация «Золотой колос» приобрела фирму «Родина», производящую конторское оборудование и располагающую 20 сбытовыми центрами, функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы. Это невмешательство означало, что 20 отделений фирмы идут по 20 разным направлениям, результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Родина» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офисное решение» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «Золотой колос» увеличило свою выручку на 45 %, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Родина» Титов Виктор был назначен вице-президентом по сбыту корпорации «Золотой колос». Он быстро понял, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствовала полностью, — поэтому невозможна совместная работа по определению текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации между отдельными людьми и организация в целом.

Виктор установил, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали туда-обратно, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Виктор установил также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Он решил создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Он посчитал необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Виктор учредил ежемесячные, продолжительностью в рабочий день, совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать в определенной мере обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 20 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Титов и его сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Виктору. В этих формулярах содержится информация о том, как прошло совещание, что идет хорошо, а что — плохо, в чем требуется дополнительная поддержка.

Виктор старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит он.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись его идеям, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потре* бителей и поставщиков с большим энтузиазмом и профессионализмом. Новая

коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что 20 отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущейся четко в определенном направлении.

Вопросы

1. Как вы думаете, будет ли такая методика управления благоприятно воздействовать на компанию в дальнейшем?
2. Как организован информационный обмен в компании? Является ли он эффективным? Назовите достоинства новой системы коммуникаций. Какие вы видите недостатки?
3. Как, по вашему мнению, изменения в способах коммуникации внутри организации повлияли на организационную культуру?

10. Компания «НдМ»

Компания *ТщЫ* находится на рынке уже около четырех лет. Высшим руководящим органом компании является общее собрание (конференция). Директором фирмы является молодая специалистка — менеджер-управленец Лиза Г., она сосредоточила в своих руках фактическое руководство, считая, что лишние заместители и помощники до добра не доведут.

Она начинала свой бизнес практически с нуля. Лиза взяла кредит в банке под умеренные проценты и организовала работу фирмы по своему усмотрению. Поскольку за четыре года фирма заметно ращвела и преобразилась, то теперь работа организована таким образом: фирма работает в две смены — дневную (8.00—15.00) и ночную (16.00—23.00). Дневная смена занимается обеспечением продаж продукции в сети магазинов, а также решает такие вопросы, как финансы, поставки, установление связей с покупателями и т. д. То есть основная канва работы лежит на плечах дневной смены. Ночная смена связана непосредственно с производством, поэтому если дневная смена состоит в основном из менеджеров, бухгалтеров и прочих, то ночная представляет собой, прежде всего, людей с техническим образованием.

В случае необходимости перерыв с 15.00 до 16.00 используется для собраний, на которых обсуждаются работа двух смен, проблемы и незавершенности. Раз в неделю проводятся собрания для обеих смен, где также обсуждаются рабочие моменты и вносятся предложения и проекты. На этих собраниях раз в неделю и раз в месяц выбирается лучший работник недели и лучший работник месяца, им предоставляются льготы или бонусы. Обе смены до недавнего времени отлично ладили между собой.

Можно отметить, что директор фирмы, решив, что это оптимально, выбрала скорее демократический стиль руководства. Этот стиль руководства иногда близок к партисипативному, и зачастую работникам самим приходится принимать решения и улаживать некоторые проблемы.

Некоторое время назад Лиза серьезно заболела. После своего довольно длительного отсутствия она решила произвести реорганизацию работы. Она произвела небольшую ротацию рабочих мест, закупила новый компьютер в свой кабинет, договорилась о заключении контракта с новым поставщиком, предлагавшим более низкие цены на сырье. Фирма наняла нескольких новых менеджеров, при этом старые были уволены директором. Лиза стала применять практику работы в группах, давать каждой группе планы с заданиями, считая, что это приведет к большей продуктивности и лучшим результатам. Если возникали конфликты в группах или между ними, Лиза всегда сама стремилась их уладить, причем путем подавления, наказаний и лишения льгот. Сотрудники, привыкшие к демократии, совсем не поощряли подобное поведение.

В скором времени работников стал возмущать существующий порядок вещей. В первой смене были недовольны тем, что им приходится работать в полную меру и больше, чем ночной смене. А заработная плата держалась примерно на одинаковом уровне. Кроме того, их задело то, что ночной смене практически не приходилось заниматься административной работой и можно было уходить домой по завершении выполнения своей части работы. Так возникли трения и упреки между сменами.

Один случай сильно разозлил служащих: 23 февраля, официальный праздник, был объявлен полностью рабочим днем. Лиза не распорядилась о сокращении рабочего дня, так как проект для одной крупной фирмы должен был быть завершен к сроку. Кроме того, она была крайне придирчива и раздражительна в этот день и сильно накричала на одного из сотрудников. У сотрудников-мужчин наметилась обида на директора, ведь она даже не распорядилась об официальном поздравлении, организации праздника. Предположительно, она просто забыла о празднике.

Вопросы

Каковы, на ваш взгляд, недостатки и ошибки в работе директора? Что надо исправить?

11. Реорганизация в железнодорожном депо

Отдел обслуживания подвижного состава в 14 железнодорожном отряде работает в две смены. Дневная смена начинает работу в семь часов утра и заканчивает в четыре часа дня. Ночная смена работает с трех дня и до 11 ночи. У отдела на обслуживании находится восемь вагонов, которые требуют ежедневной проверки и ремонта.

Задача железнодорожного отряда состоит в обеспечении перевозки особо опасных и ценных грузов. Отдел обслуживания должен обеспечивать ежедневную готовность вагонов к opravке, что требует качественного обслуживания путем постоянных проверок, диагностики и своевременного ремонта.

Начальник отдела обслуживания Иванов, его ассистент — Сидоров. В дневную смену работает 11 человек, включая начальника смены, технического инспектора, механика и восьмерых специалистов по обслуживанию подвижного состава. В ночную смену работает 20 человек: начальник ночной смены, технический инспектор, двое механиков и 16 специалистов по обслуживанию.

Ночная смена несет наибольшую ответственность за проверку, ремонт и комплектацию составов, так как большинство поездов отправляется в путь днем и возвращается к вечеру. Дневная команда работает над теми составами, работу с которыми не успела закончить ночная, и заказывает со склада детали, которые уже были использованы для ремонта (доставка новых деталей обычно занимает от 30 до 60 дней), чтобы обеспечить постоянное наличие необходимых запчастей в отделе, а также выполнить огромное количество административной работы.

Обычно взаимопонимание между дневной и ночной сменами достигается легко, хотя иногда рабочие ночной смены жалуются на то, что им приходится выполнять большую часть работы по ремонту, в то время как дневная смена в основном занимается «сидячей работой». Однако эти жалобы уравниваются недовольством дневной смены, которая утверждает, что именно ей приходится заниматься самой неинтересной и тяжелой работой.

Обслуживание поездов удовлетворяет всем требованиям. В ежедневное обслуживание входит проверка колесных соединений, проверка смазки, подтяжка

болтов, регулирование тормозов и амортизаторов, диагностика всех технических характеристик.

Каждый специалист дневной смены имеет специальное предписание по минимальному обслуживанию. Всего имеется восемь вагонов и восемь специалистов по обслуживанию в каждой смене.

Для сравнения: в ночной смене один человек моет вагон, другой — проверяет техническое состояние, третий — следит за наличием смазки в колесах и т. д.

Эта система работает очень хорошо. Рабочий, который проверяет техническое состояние, точно знает, на что обратить внимание. Он может найти такие незначительные повреждения, как микротрещины, которые не заметны с первого взгляда, но без своевременного ремонта могут привести к трагическим последствиям.

Между двумя сменами есть часовой перерыв — с 15.00 до 16.00. Это сделано для того, чтобы ночная команда ознакомилась с уже выполненной работой дневной смены и выявила оставшиеся недоделки.

Каждую пятницу перерыв посвящается тому, чтобы провести дискуссию в группах и выявить все проблемы, которые возникали в течение недели, выявить жалобы и поделиться информацией.

Два года назад Сидоров и Иванов были уволены. Новый начальник Петров не имел опыта в обслуживании подвижного состава поездов. Он работал в железнодорожных депо совсем не долго. Его ассистент Смирнов провел большую часть трудовой жизни, работая механиком. У него нет управленческого опыта, но он хорошо разбирается в технологии ремонта.

Петров, будучи незнаком с операциями по обслуживанию, доверил всю работу по контролю Смирнову. Смирнов мог вносить любые изменения в график работы, которые считал нужным.

Первые несколько недель Смирнов провел в отделе, наблюдая и участвуя. Он опрашивал всех рабочих как из дневной, так и ночной смены об удобном для них графике работы и интересовался их жалобами и замечаниями.

После того как он закончил разговаривать с каждым отдельно, он начал реорганизацию обеих смен. Во-вторых, перевел рабочих на желаемый ими график дневного/ночного дежурства, изменил часы работы: дневная смена работала до 15.00, когда на дежурство заступала ночная смена. В-третьих, так как ночная смена несла большую рабочую нагрузку, чем первая, он предложил им уходить домой независимо от расписания, как только они закончат свою часть работы. Если они не закончат работу до 22.00, им придется остаться. Казалось, эти меры должны были удовлетворить рабочих, так как у них редко оставалась невыполненная до 22.00 работа. Это также означало, что в плохую погоду или в праздничные дни, когда большинство поездов остаются в депо, ночная смена могла идти домой, как только они закончат необходимые ежедневные осмотры, которые должны выполняться независимо от того, был ли подвижной состав задействован в работе. В-четвертых,

Смирнов прекратил еженедельные пятничные совещания рабочих дневных и ночных смен. По его мнению, подобные встречи превращались в обсуждение футбольных матчей, девушек, последних новостей и сплетен, но никак не проблем производства. В-пятых, персонал обеих смен получил предписание по выполнению определенных действий на каждом объекте. В конечном итоге каждый вагон должен быть приписан к одному члену смены. Предполагалось, что такая специализация повысит эффективность работы.

Такая система работала в течение трех недель, пока один из машинистов, осматривая поезд перед отправлением, не заметил не до конца докрученные гайки. Подобная халатность одного из членов дневной смены являлась непростительной, так как могла бы привести к трагическим последствиям на железной дороге.

Несколько дней спустя, машинист другого поезда дальнего следования заметил, что тормозные колодки имеют предельный износ. Такое упущение также является недопустимым, так как может повлечь за собой человеческие жертвы, не говоря уже о материальном ущербе.

Вечером после происшествия Смирнов поговорил с ночной командой, он сделал им предупреждение о том, что они должны более тщательно относиться к своим ежедневным обязанностям. Дневная смена получила такие же указания утром. Это собеседование, казалось, возымело действие. Следующие две недели прошли без каких-либо происшествий.

Но наступил день, когда затаившаяся авария все-таки произошла. У одного из вагонов заклинило тормоз, и несколько последних вагонов оторвались от поезда. При разборе причин аварии выяснилось, что это произошло по недосмотру бригады ремонтников. Также выяснилось, что механик, использовавший для ремонта последнюю из имеющихся в депо запчастей, не заказал новую со склада. Оказалось, что рабочий, который был ответственен за выполнение данной операции (наличие необходимых деталей в депо), был переведен из дневной смены в ночную и никто не был назначен на его место. И только теперь Смирнов дал распоряжение начальнику дневной смены назначить ответственного за эту работу.

С этого дня дела шли хуже и хуже. Почти каждый день случались мелкие инциденты из-за халатной или невыполненной работы. Дела пошли настолько плохо, что в один день все восемь поездов не смогли отправиться в путь из-за проблем с обслуживанием. Также нарастала напряженность между двумя сменами, которые обвиняли друг друга в невыполнении тех или иных обязанностей. Многие из рабочих дневной смены написали заявление о переходе в ночную. Они объясняли это тем, что рабочие ночной смены уходят домой в 18.00—19.00 каждый вечер.

Оба начальника, Петров и Смирнов, начали волноваться, но они уже утратили контроль над ситуацией. Было начато судебное разбирательство с начальником депо, который не был удивлен и поставил вопрос о необходимости полного и

незамедлительного расследования и проверке качества работы в отделе обслуживания подвижного состава.

Вопросы

1. *Оцените те управленческие мероприятия, которые провел Смирнов. С какими из них вы согласны, с какими — нет?*
2. *Как эти мероприятия повлияли на систему мотивации и психологический климат в коллективе?*
3. *Как можно оценить стиль руководства Смирнова?*

12. Как поступить!

Юрий Юрьевич Юрьев — аудитор в Государственном департаменте по налогам и сборам. Его любят коллеги, он активен и коммуникабелен, он подает большие надежды в продвижении по службе.

Однажды на игре в гольф он оказался рядом с компанией бизнесменов и случайно услышал их разговор о проблемах с налогами у одного из них. Сначала Юрий не придавал этому разговору большого значения, пока не был упомянут один из налоговых агентов, имя которого не называлось: «С ним всегда можно договориться, и это не будет очень накладно». Характер беседы был таким, что его нельзя было отнести к серьезному руководству к действию, но и нельзя было воспринять лишь как шутку. Юрий не знал, кто является этим налоговым агентом, потому что его имя не было названо, но он узнал одного из игроков и бизнес, которым он владеет. Немного поразмыслив, он догадался, кто является его налоговым агентом. Юрий не был с ним лично знаком, но знал, что его репутация всегда была на высоте.

Ему не было известно ни одного случая недостойного поведения в офисе департамента. Но он припомнил: как-то один из сотрудников сообщил о своих подозрениях о том, что в офисе происходит что-то незаконное. Проведение расследования было затруднено, так как большинство полагало, что это трудно сделать, да и незачем. В конце концов, волнение улеглось и все забыли о происшествии. Но сотрудник, которого подозревали в получении взятки, два года спустя был переведен в другой отдел.

Юрьев долго раздумывал о том, что он услышал во время игры в гольф и как будет проведено расследование, если он сообщит о своих подозрениях. Отделение, в котором он работает, небольшое, поэтому практически каждый знает друг друга. Следовательно, разговоров о расследовании избежать не удастся. Он также не знал, придадут ли значение его отрывочным сведениям. До сих пор ему удавалось держаться подальше от различных конфликтов, разбирательств и сплетен, поэтому

он полагал, что лучшим выходом будет придерживаться той же позиции и ни во что не вмешиваться. Он также не хотел бы, чтобы о нем создалась репутация как о доносчике. С другой стороны, ему претила возможная нечестность коллеги и обижала дискредитация работы налоговых инспекторов в глазах бизнесменов, неизбежная в случае недостойного поведения аудитора.

Вопросы

1. *Что, на ваш взгляд, следует сделать Юрьеву?*
2. *Разберите эту ситуацию с точки зрения конфликта мотивов.*
3. *Как вы думаете, что сделает Юрьев как человек практичный?*

13. Руководитель и помощник

Отделение вирусологии национального медицинского центра «Здоровье» обеспечивает высокотехнологическое, консультативное и диагностическое обслуживание всех отделений страны. Оно также обеспечивает контроль за эпидемиологической обстановкой в стране, и, наконец, лаборатории центра используются для создания и наблюдения за определенными вирусами.

Во главе вирусологического отделения стоит начальник отделения, в подчинении у которого находится шесть отделов во главе со своими начальниками. В состав каждого из этих отделов входит одна или две лаборатории. Каждый из отделов специализируется на какой-либо определенной группе вирусов. И лаборатории, и отделы возглавляют профессор, доктор наук. Персонал состоит из ста технических и научных сотрудников, преобладают микробиологи и вирусологи.

Шесть лет назад был образован фонд развития науки, за счет которого руководству медицинского центра удалось пригласить на работу всемирно известного вирусолога доктора Адамса в качестве начальника отделения. Доктор Адаме сосредоточил свое внимание в основном на научных аспектах вирусологических программ и нанял ассистента, который бы выполнял все административные функции. Сюда входили отчеты о бюджете, персонале, материальном и техническом обеспечении и т. д. Он был доволен тем, что такая вакансия могла бы привлечь действительно опытного и зрелого менеджера. После того как доктор Адаме получил мировое признание, большую часть своего времени он тратит на поездки по различным странам для проведения семинаров и консультаций. Поэтому ему совершенно необходим был

грамотный помощник, который мог бы выполнять такой большой объем работ в отсутствие доктора Адамса. После проведения консультаций с иескодьиими квалифицированными претендентами на должность, доктор Ааамс решил выбрать Олега Попова. У Попова была степень бакалавра в бизнесе и администрировании, в свои 40 лет он обладал 20-летним стажем работы в управлении, и он был заинтересован в получении этой должности.

Административные навыки Попова оказались достаточными для доктора Адамса и для всего его отделения. После короткого периода адаптации он смог организовать работу так, как хотел бы видеть доктор Адаме. Спустя год доктор Адаме понял, что он может полностью положиться на Попова в выполнении административных функций, и он был рад посвятить большую часть своего времени научной работе. Доктор Адаме считал Попова своей правой рукой и всегда разрешал ему приходить на встречи начальников отделений и лабораторий, а также опирался на его программы планирования и оценки. Адаме делегировал Попову полномочия распоряжаться бюджетом и давать ему периодические отчеты. Адаме был настолько удовлетворен работой Попова, что подготовил ему повышение. Попов был истинным энтузиастом своего дела и всегда демонстрировал желание выполнить работу как можно лучше, предвосхищая требования руководства.

Попов чувствовал, что стал незаменимым помощником для доктора Адамса и что благодаря ему Адаме может посвятить большую часть своего времени науке. Дела научного центра продвигаются хорошо, и вирусологические программы под руководством доктора Адамса имеют большой успех.

После шести лет развития и управления этой программой доктор Адаме получил степень академика и ушел с должности заведующего вирусологическим отделением. После нескольких недель подбора кандидатов на освободившуюся вакансию, был выбран доктор Харджанишвили. До этого он управлял одним из вирусологических отделений в этом же центре. Доктор Харджанишвили — молодой микробиолог, который получил репутацию большого специалиста в административном управлении. На эту должность его выдвинул начальник центра доктор Туманишвили, который был рад тому, что наконец-то был выбран молодой специалист, чтобы заменить доктора Адамса.

Однако Олег Попов вскоре осознал, что изменение в руководящем составе пагубно скажутся на нем как ассистенте Харджанишвили. Если доктор Адаме поощрял самостоятельную работу Попова и давал ему полную независимость в его действиях, то доктор Харджанишвили считал, что он лично должен наблюдать и контролировать работу Попова в деталях. Более того, Харджанишвили сообщил Попову, что он больше не нуждается в программе планирования и оценки результатов работы лаборатории. Часть полномочий, возложенные на Попова Адамсом, были сняты, и в действительности Харджанишвили редко прибегал к помощи Попова.

Попову казалось, что Харджанишвили занижает его роль в организации, и он сказал Харджанишвили, что чувствует себя ненужным, показал список своих предыдущих обязанностей, которые после ухода Адамса были с него сняты, а также высказал свое желание больше помогать Харджанишвили. Харджанишвили сказал, что он хотел бы, чтобы Попов продолжал свою работу в качестве ассистента, и что он не собирался занижать его роль в организации, но он настаивает на необходимости усиления административного контроля со стороны руководителя, поэтому он не собирается давать дополнительные полномочия Попову.

После нескольких месяцев, прошедших без каких-либо изменений, Попов решил обратиться к начальнику центра доктору Туманишвили. Попов видел, как Харджанишвили уносил ночью домой большое количество бумаг, которые могли бы быть переданы ему, так как у него остается еще много времени после выполнения своих основных обязанностей. Попов объяснил все как есть и попросил о возврате ему полномочий, которые он имел при докторе Адамсе, заметив, что он хочет остаться на своем месте или же перейти в другое отделение, если изменений не произойдет.

Доктор Туманишвили был очень удивлен, он знал, что Харджанишвили всегда заботился о деталях, но не думал, что он берет на себя часть полномочий своих подчиненных. Доктор Туманишвили уважал административные способности Попова и хотел вернуть его на должность ассистента Харджанишвили. Он также понимал, что желание Попова остаться в центре очень велико, но у него не было другого подходящего для Попова места в подчиненных ему структурах.

Доктор Туманишвили уважал Харджанишвили как компетентного работника и ученого, и считал, что ему не следует оставаться главой этого отделения в течение долгого времени, его ждет быстрый карьерный рост. Также он осознавал, что другой глава отдела, пришедший на смену Харджанишвили, не сможет столь же успешно сочетать в своем лице научную и административную деятельность. Немногие из ученых, которые станут главой отдела в будущем, будут обладать хорошими административными навыками, и в этом случае Попов будет незаменим для своего непосредственного начальника и отдела в целом.

Вопросы

1. Какие действия должен предпринять доктор Туманишвили, чтобы решить сложившуюся проблему?

2 Будет ли разумным прямо сказать Харджанишвили о том, насколько высоко его ценит доктор Туманишвили?

3. Должен ли доктор Туманишвили позволить Харджанишвили управлять отделом, даже если это приведет к увольнению Попова?

14. Нужно ли считаться с предрассудками!

Николай Николаев — один из лучших налоговых агентов Инспекции по налогам и сборам Северного округа города М., а вы — его начальник Олег Олегович. Ваши взаимоотношения вполне удовлетворительны, так как Н.Н. всегда выполняет свою работу качественно и добросовестно, хорошо ладит с коллегами и обладает большим потенциалом для продвижения по службе. Вы удовлетворены еще и подругой причине: Николаев по национальности чукча, а вы — защитник прав национальных меньшинств.

Николаев долгое время занимался аудитом, а вы, будучи его начальником, имели возможность наблюдать за его работой и за тем, как он общается с налогоплательщиками. Вы всегда находили его работу удовлетворительной, и даже более чем удовлетворительной в большинстве случаев.

Для того чтобы расширить опыт его работы, вы послали его на стажировку в одно из ведущих дизайнерских агентств по производству женской линии одежды от Валентина Юдашкина. Шел уже второй месяц его стажировки. Последние два дня он работал над заданием, которое должно было занять около 10 дней.

Вас навел на мысль владелец агентства, который попросил в прямой и вежливой форме заменить Николаева на аудитора-женщину не принадлежащую к национальным меньшинствам, проще говоря, девушку славянской наружности. У него не было никаких жалоб на профессиональные качества Николаева, он был удовлетворен его работой, говорил, что он ведет себя вежливо и выполняет все достаточно четко. Владелец сообщил также, что он находится в затруднительной ситуации; с одной стороны некоторые крупные клиенты возражают против присутствия мужчине-чукчи в основном офисе агентства, а владельцу агентства не хочется портить отношения с лучшими клиентами, обижать или игнорировать кого-нибудь из них, так как производство женской одежды — это очень деликатный бизнес. Даже самая незначительная деталь может подвергнуть опасности продажу всей линии одежды и повлечь за собой убытки фирмы, оцениваемые в тысячи долларов. Ситуация же такова, что невозможно спрятать деятельность государственного служащего Николаева от глаз заказчиков фирмы.

С другой стороны, владелец агентства сообщил, что дизайнеры — одна из самых воинственно настроенных категорий работников. Они возражают даже не столько против того, что он чукча, а в большей мере против того, что он мужчина. Это доказывает, что дискриминация в мире моды происходит даже не по национальному, а по половому признаку. Владелец уже не может более сдерживать негодование

воинствующих дизайнеров и покупателей, которое обрушивается на него со всех сторон, и он просит о помощи.

Вопросы

Вы — Олег Олегович, начальник Николаева.

Как вы отреагируете на просьбу владельца дизайнерского агентства?

Необходимо учитывать то, что просьба агентства пришла сразу же за аналогичным требованием фабрики, поступившим два дня назад, в котором управляющий фабрикой жаловался, что аудитор, посланный к нему на фабрику, допускал сексуальные приставания к женской части коллектива фабрики. И, чтобы успокоить налогоплательщиков, вы послали к ним другого сотрудника, примерно семьянина пожилого возраста. Вы всегда стараетесь быть внимательным к пожеланиям ваших клиентов, как и предполагает специфика вашей работы.

15. Разногласия в фирме «Пента»

Среди сетей магазинов, распространяющих бытовую технику, фирма «Пента» занимала одно из лидирующих мест. Константин Викторович Окосеенко был одним из основателей компании и занимал в ней высокую руководящую должность. Несколько лет назад он и еще несколько менеджеров высшего и среднего звена решили

воплотить в жизнь свой давний проект и создали каталог бытовой техники. Этот каталог распространялся среди потенциальных клиентов магазинов фирмы и таким образом являлся рекламой фирмы «Пента», одновременно знакомя людей с последними разработками крупных производителей бытовой техники.

Часть работников, принимавших участие в составлении каталога, имели также другие обязанности, связанные с главным направлением деятельности фирмы.

Через некоторое время стало понятно, что создание каталога — очень перспективное направление деятельности. Тираж каталога постепенно увеличивался. Начали возникать новые идеи и проекты, которые были поддержаны как на различных уровнях управления, так и простыми работниками. В частности, авторы проекта предложили распространять продукцию непосредственно через этот каталог. Это привело бы к снижению издержек, что, в свою очередь, позволило бы снизить цены на продукцию и, таким образом, увеличить объем продаж.

Однако Александр Сергеевич Додрыкин (руководитель организации, он же главный менеджер и генеральный директор) считал, что дела организации и без того идут хорошо и нет необходимости рисковать и открывать новое направление деятельности, которое требует достаточно большого начального капитала.

Тем более он скоро понял, что проект начал выходить за рамки обычной рекламной акции. Группа, создающая каталог, начала постепенно превращаться в новую неформальную организацию, лидером которой стал К. С. Окосеенко. А. С. Додрыкин опасался, что эта организация будет представлять угрозу и его авторитету, и его положению руководителя компании.

Руководствуясь этими убеждениями, А. С. Додрыкин перестал поощрять инициативу менеджеров, что, естественно, привело к разногласиям и недовольству внутри компании. В конце концов, главный менеджер решил провести сокращение в штате каталога, а затем постепенно свернуть проект, аргументируя это тем, что он не приносит большой прибыли организации. Усилился контроль за работниками, предусматривались наказания за «отвлечение» от прямых обязанностей.

Несколько месяцев назад произошло юридическое разделение. Окосеенко и несколько менеджеров среднего и высшего звена основали новую организацию, которая сотрудничает напрямую с производителями бытовой техники и продает продукцию через каталоги. Недавно открылся магазин в Интернете.

Фирма «Пента*» также продолжает свою деятельность. Пока дела ее идут успешно, но уход значительной части менеджеров не мог не сказаться на ее организационном климате.

Вопросы

% Какова, на ваш взгляд, мотивация лидерства у А. С. Додрыкина?

2. Какие признаки, характеризующие теорию Х» в управлении, можно найти в стиле управления А. С. Додрыкина?

3. Какие, по вашему мнению, ошибки допустил А. С. Додрыкин в управлении неформальной организацией?

16. Всегда ли наказывают виноватого!

Директор компании «МогсИе» назначил в один из отделов экономистом своего сына. Проработав в этом отделе некоторое время, его сын Роман совершает неудачную сделку, в результате которой фирма терпит колоссальные денежные потери. Генеральный директор должен наказать Романа, но тем не менее понимает, что подобное наказание может повлечь за собой губительные

последствия для самого гендиректора, привлечь внимание к неприятной ситуации со стороны владельцев компании. Гендиректор прекрасно осознает, что наказание должно быть, иначе его коллеги и подчиненные потеряют к нему уважение. Весь отдел ждет действия со стороны генерального директора. Вскоре выходит приказ о наказании другого сотрудника за провал сделки (причем этот сотрудник был причастен к провалившейся сделке в гораздо меньшей степени, чем Роман). Наказание заключалось в лишении премии «виновного» сотрудника. Обвиненный сотрудник (Петр) во всеуслышание заявил Роману, что наказан из-за его ошибок, и списал эти ошибки на его низкую квалификацию и непрофессионализм. На следующий день Петра уволили.

Опытные менеджеры, рассуждая об этой ситуации в курилке, говорили, что гендиректор, возможно, нашел самый оптимальный вариант для решения создавшегося конфликта. Его ошибка состояла лишь в том, что он не договорился с Петром о его наказании, объяснив суть проблемы и то положение, в которое попал гендиректор. Нужно было создать видимость наказания, а не наказывать

Петра, ведь это не помогло избежать недовольства его подчиненных и коллег, а, наоборот, еще в большей степени привело к падению авторитета гендиректора в глазах работников.

Вопросы

1. Как следовало поступить гендиректору?

2. Согласны ли вы с действиями Петра? Аргументируйте свою позицию.

3. Как вы считаете, кто повел себя в данной ситуации неправильно? Почему?

4. Какое влияние описанный случай оказал, по вашему мнению, на организационную культуру компании?

17. Тигр в секции планирования

Джим Тейлор запланировал специальную и серьезную встречу с Филом Лукасом, директором секции планирования в агентстве местного самоуправления. Фил являлся боссом непосредственного начальника Джима, Фрэда Корнера; это был человек, обладавший властью и высоким потенциалом, человек, который производил на остальных большое впечатление, даже будучи совсем молодым. Но Джим надеялся на успех своего разговора, так как видел косвенные свидетельства

уважения Лукаса к нему, признание его личного вклада в работу секции. В глубине души Джим считал, что он и Лукас принадлежат к одному типу людей, ориентированных на деловую карьеру и верящих в свои способности, поэтому они смогут понять друг друга.

Джим — это образ человека-Тигра. Он хорошо подготовил себя к тому, в чем он видел объект борьбы, в которой самый достойный и самый приспособляющийся завоюет главные призы. Он обладал М.Р.А., а его прекрасный ум и навыки сочетались с дисциплиной; он имел также способность показывать себя всегда с хорошей стороны.

Джим Тейлор быстро стал ключевым служащим в секции планирования агентства. В некоторых областях он, действительно, становился незаменимым. Особенно это выразилось в его вкладе в дизайн и разработку нового комплекса системы информации управления (СИУ), дизайн которого уже приближался к завершению.

Прозвище «Тигр» Тейлор получил в одной из игр, в которые они с друзьями играли на вечеринках. Он обычно не скрывал своего безразличия к таким глупым занятиям. Но та ночь была особенной, возможно, из-за молодой и симпатичной девушки, которая и подтолкнула его. Правила игры очень просты. Участники разделяются на пары, разыгрывают в течение нескольких минут поведение любимого животного, а остальные в это время должны догадаться, какое животное они изображают.

Джим очень быстро вошел во вкус, и что случалось очень редко с ним, он полностью потерял над собой контроль. Джим поймал очаровывающий взгляд своей партнерши и вошел в роль прежде, чем понял, какое животное изображал. Он должен был быть тигром, большой кошкой: быстрой и ловкой. Он покружился, а затем сделал быстрый прыжок, будто стремился к какой-то доступной цели. Джим ясно представил себе эту картину. Он любил пофантазировать, и тот час же его квартира превратилась в логовище зверя, куда он возвращался, чтобы отведать свою добычу, облизать раны или продумать план возмездия. Голод и, возможно, страх, которые периодически появлялись, управляли действиями тигра.

История о Джиме-Тигре часто вспоминалась на работе. «Эй, тигр!» — часто слышалось в офисе, и не всегда громко и не всегда дружеским тоном. Джим видел то негативное отношение, которое вкладывалось в слово «Тигр», но пытался не обращать на это особого внимания. Главным образом, он объяснял это тем, что так обращались к нему неудачники, которые не способны ни помочь ему, ни обидеть его. Неудачники имеют право немного пошутить, — считал Джим. Все равно он будет всегда выше их.

Сегодня Джим, конечно, тигр. Он был всегда осторожен с тех пор, как только начал работать в секции планирования. Осторожность была важна, ведь коллеги не уважали его, и, что было более важно для Джима, они не предупреждали его о возможных негативных последствиях того или иного

поступка, когда это было надо. За время работы в секции Джим выучил урок: он должен быть человеком, тщательно обдумывающим все свои действия.

Но сегодня тот день для Джима, когда нужно быть особенно смелым. Джим прямо обратился к Лукасу: «Фил, Вы знаете меня. Я сделал хорошую работу для Вас и секции планирования. Я знаю свои обязанности, но я сделал намного больше, чем кто-либо ожидал от меня. Несмотря на чувство удовлетворения собой, работа в секции становится для меня невыносимой, фред Корнер не может

сократить объем моей работы, это становится явным. Но я не должен делать свою и его работу одновременно. Я не собираюсь больше выполнять двойные обязанности, мои заслуги должны быть признаны.

Вы знаете людей такого типа, как я, Фил, Мы говорим то, что есть на самом деле. И если нас наказывают за это, мы должны с этим смириться. Профессионал не может действовать по-другому.

Я надеюсь, что смог сказать все так, как оно есть на самом деле».

Вопросы

Вы ~ Фил Лукас, Как вы ответите Тейлору? Ваш ответ должен быть основан по крайней мере на четырех пунктах:

1. Фрэд Корнер — хороший ваш друг и лояльный служащий агентства. Ему 60, и абсолютно ясно, что Тейлор не сравнится с ним в знании анализа систем и обработки данных.

2. Потребность работы Джима Тейлора в агентстве выражается в его непосредственном профессионализме в данный момент. Приблизительно через шесть — девять месяцев с того времени, когда система МИ будет окончательно разработана, вы убедитесь, что Корнер может справляться с работой так же, как Тейлор, и, вероятно, лучше. Вы верите, что Корнер хорошо устанавливает контакт с людьми.

3. Вы не уверены, но думаете, что, вероятнее всего, навыки и умения Тейлора пригодятся секции и в будущем.

4. Вы чувствуете, что Тейлор имеет реальный потенциал и возможность продвижения, и хотели бы сохранить его. Но вы убеждены, что Тейлор станет большей неприятностью, если его отношения с коллегами не изменятся.

Проанализируйте поведение Тейлора. Какие психологические явления (эффекты) оказали влияние на его решимость поговорить с боссом?

18. Что делать с избытком!

Переход одного российского предприятия на коммерческую основу в начале 1990-х гг. не смог сразу и полностью удалить «советские отпечатки», и

на предприятии осталось своеобразное наследие прошлого, которое заключалось в том, что контроль за расходами на содержание аппарата практически не велся, т. е. отсутствовала оптимизация структуры управления. Проще говоря, главным и ведущим специалистом мог стать кто угодно, а количество главных специалистов определялось локально (непосредственно в филиалах), а не Центральным аппаратом.

Со сменой Президента компании был проведен анализ структуры управления в разных территориальных филиалах (а к тому моменту их насчитывалось около 80), и, естественно, результаты анализа оказались далеко не благоприятными. Выяснилось, что в одних филиалах число главных и ведущих специалистов составляет примерно 70 % от общей численности специалистов, а в некоторых регионах эта цифра приближалась к 95 %, хотя порой эти специалисты выполняли функции простых специалистов, но зарплату получали как ведущие. В других же филиалах наблюдалась противоположная картина: ведущих специалистов было 10—15%, простых — 85—90 %, и именно простые специалисты выполняли функции ведущих, хотя оценивался их труд гораздо ниже.

Ситуация новому Президенту не понравилась, и он предложил своему заместителю (Гусеву Виктору Александровичу) разобраться с этой проблемой и предложить план изменения.

Через некоторое время Виктор Александрович выступил с докладом перед Советом директоров о систематизации структуры и о едином нормировании численности категории специалистов во всех филиалах компании. Было предложено установить количество главных специалистов не более 20 %, ведущих — 25 %, старших и простых специалистов — 55 %. Порядок о нормировании численности был утвержден и в скором времени разослан во все филиалы компании с указанием срока выполнения задачи.

Новость о сокращении главных и ведущих специалистов, понижении статуса и, как следствие, оплаты труда, вызвало всплеск негодований практически во всех филиалах. Возникли и другие вопросы: кто будет заниматься сокращением ведущих специалистов и по каким критериям можно понижать статус. Многие сотрудники были не согласны с «безосновательным» понижением, и им было предложено покинуть рабочее место. Некоторые, пытаясь доказать, что именно они достойны звания ведущих специалистов, стали более заинтересованно работать, и таких сотрудников оставляли на прежних местах.



Вопросы

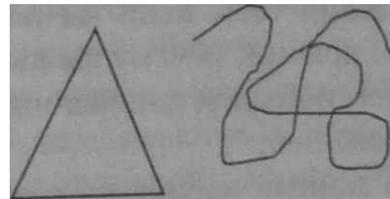
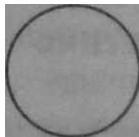
1. Насколько эффективен, по-вашему, план Гусева В. А.? Правильно ли он распределил число специалистов? Если нет, то предложите собственный вариант.

2. Какие преимущества получила компания с начала систематизации? С какими трудностями она столкнулась?

5. Каким образом можно разрешить психологические трудности, возникшие в коллективах филиалов в связи с переходом к новой структуре распределения полномочий? Каковы ваши предложения по смягчению последствий понижения статуса для людей, которых с должности ведущих специалистов переводят на более низкий уровень?

Тесты

В качестве практических заданий по курсу управленческой психологии мы предлагаем использовать приведенные ниже тесты. С помощью этих тестов



Посмотрите на пять фигур, изображенных на рисунке. Выберите из них ту фигуру, в отношении которой вы можете сказать: «Это — я!» Только не занимайтесь никакими *ненужными* умопостроениями. Это ни к чему не приведет. Просто постарайтесь почувствовать свою форму. Если вы испытываете *сильное* затруднение, выберите из фигур ту, которая первой привлекла вас. Запомните ее название под № 1. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре Фигуры в порядке вашего предпочтения и запишите их названия под соответствующими номерами. Последняя фигура, которую вы запишете под № 5, будет явно не вашей формой, т. е. той формой, которая подходит вам менее всего.

Первый, самый трудный этап работы закончен. Перед вами упорядоченный ряд геометрических форм, в которых отлиты ваши

можно не только оценить свой личный потенциал для выполнения обязанностей менеджера или руководителя но и проанализировать способности и склонности других людей к подобной деятельности и отношения, сложившиеся в группе (в этом случае мы рекомендуем использовать тесты для организации работы по группам, особенно в тех случаях, когда требуется достаточно большая работа по обработке полученного материала, - как в тестах 6 и 7, например).

1. Какой я человек! (Психогеометрический тест)

субъективные пристрастия. Какую бы фигуру вы ни поместили на первое место, это ваша основная фигура, или субъективная форма. Именно она дает возможность определить ваши основные доминирующие черты характера и особенности поведения. Остальные четыре фигуры — это своеобразные оттенки, которые могут окрашивать ведущий фон вашего поведения. Сила их влияния убывает с увеличением порядкового номера. И если некоторые характеристики фигуры, стоящей на втором месте, вы, вероятно, сможете обнаружить в своем поведении, то фигура, занимающая пятое место, дает о себе знать, когда вы явно не в себе (и, очевидно, себе не нравитесь). Более важно для вас другое значение последней фигуры — она указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.

А теперь займемся расшифровкой психогеомерического языка.

Если большинство качеств, перечисленных в характеристике вашей основной формы, соответствуют вашему реальному поведению, то ваш случай наиболее простой (конечно, только в смысле диагностики). Остается лишь запомнить свою чистую форму (квадрат, треугольник, круг, зигзаг^прямоугольник) и перейти к дальнейшему изучению и применению психогеомерии на практике. Однако, возможно, что вы «не нашли себя» среди представленных фигур. Это случается, как уже отмечалось, с 15 % тех, кто выполняет психогеомерический тест. Если вы попали в эти 15 %, то могут быть несколько причин, почему вы выбрали «не свою» форму:

- негативная установка или настороженное отношение к тестированию;
- в данный период вы озабочены расхождением между тем, что вы есть, и вашим идеалом. Поэтому вы выбираете ту форму, которой вы хотите быть, вместо той, которой вы сейчас являетесь;
- вы находитесь в необычном для вас психическом состоянии, вызванном какими-то значимыми переменами в вашей жизни (слишком возбуждены, расстроены, утомлены и т. д.).

Могут быть и другие причины ошибочного выбора основной формы. Но независимо от причины, поступите следующим образом. Прочитайте внимательно описание всех пяти фигур и просто выберите для себя ту из них, которая больше всего соответствует вашей личности и поведению. Она и будет вашей основной формой.

Наконец, может оказаться, что ни одна фигура вам полностью не подходит, скорее, вас можно описать комбинацией из двух или даже трех форм

(лучше все же ограничиться двумя). В этом случае постарайтесь решить для себя, какая из них является главной (доминантной), а какая — подчиненной. Тогда вы сможете наглядно изобразить вашу форму личности, вписав подчиненную в доминантную. При этом, если доминирующей формой является зигзаг, то его волнистая линия перечеркивает подчиненную форму; в качестве подчиненной формы зигзаг как бы проникает в доминантную, нарушая ее контур.

Краткая психологическая характеристика основных форм личности

Квадрат. Если вашей основной формой оказался квадрат, то вы — неутомимый труженик! Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот чем прежде всего знамениты истинные Квадраты.

Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации. Квадраты — коллекционеры всевозможных данных. Причем, независимо от того, где хранится эта коллекция — в голове или в специальной картотеке, в ней всегда полный порядок. Все сведения систематизированы, разложены по полочкам. И Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно сльвут эрудитами, по крайней мере в своей области.

Мыслительный анализ — сильная сторона Квадрата. Квадраты, скорее, «вычисляют» результат, чем догадываются о нем. Они не пропускают ни одного звена в цепи рассуждений, а когда это делают другие, испытывают трудности в понимании и, как следствие, дискомфорт: Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям* подробностям. Именно Квадраты способны проработать (и делают это) все конкретные детали тех грандиозных идей, проектов и планов, которые часто предлагают носители других геометрических форм.

Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Истинный Квадрат свято верит в поговорку: «Непорядок на столе — беспорядок в голове». Идеал Квадрата — распланированная, предсказуемая жизнь, и

ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий. Он постоянно «упорядочивает», организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать (и становятся!) отличными *администраторами*, исполнителями, но... увы, редко бывают хорошими распорядителями, менеджерами. Естественным, что названные достоинства Квадрата мирно существуют с рядом его слабых мест. Все мы не без греха!

Чрезмерное пристрастие к деталям («из-за деревьев не видит леса»), потребность в дополнительной, уточняющей информации для принятия решения лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, порядок, соблюдение правил и приличий могут развиваться до парализующей крайности. И когда приходит время принимать решение, особенно связанное с риском, с возможной потерей статус-кво, Квадраты вольно или невольно затягивают его принятие. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость и холодность мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами (часто неприятными), что тоже не способствует успеху в управлении людьми. Квадрат неэффективно действует в аморфной ситуации, в которой «правая рука не знает, что делает левая». Однако в хорошо структурированных ситуациях, когда установлены сроки исполнения, определен доступ к информации и оборудованию, сформулированы четкие требования и даны ясные инструкции к действию, Квадрат превосходит все другие формы.

Треугольник. Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение: «рождены, чтобы быть лидером». Самая характерная особенность истинного Треугольника — способность концентрироваться на главной цели. Треугольники — энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их.

Конечно, Треугольники всегда знают, какова их главная цель, потому что в отличие от Квадратов это очень решительные люди. Они, как и их родственники Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются «левополушарными» мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуацию. Однако в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредотачиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного (и часто эффективного) в данных условиях решения проблемы. Такая ориентация уберегает Треугольников от детального анализа множества вариантов в поисках наилучшего решения. Это производит довольно сильное впечатление на других, менее уверенных в себе людей, и они идут за Треугольником.

Треугольник — это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Сильная потребность быть правым и управлять положением дел, решать не только за себя, но и по возможности за других делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими. Доминирующая установка в любом деле, за которое берется Треугольник, — это установка на победу, выигрыш, успех. Он часто рискует, бывает нетерпеливым и нетерпимым к тем, кто колеблется в принятии решения.

Треугольник очень не любит оказываться неправым, и с большим трудом признает свои ошибки. Можно сказать, что он видит то, что хочет видеть, поэтому не любит менять свои решения, часто бывает категоричен, не признает возражений и в большинстве случаев поступает по-своему. Однако он весьма успешно учится тому, что соответствует его прагматической ориентации, способствует достижению главных целей, и впитывает, как губка, полезную информацию. Треугольники честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря — сделать карьеру (и это не следует считать негативным качеством Треугольников). Прежде чем взяться за дело или принять решение, Треугольник сознательно или бессознательно ставит перед собой вопрос: «А что я буду с этого иметь?» И будьте уверены, какое бы решение Треугольник ни принял, в нем обязательно будет заключена выгода (далеко не всегда материальная) лично для самого Треугольника.

Из Треугольников получаются великолепные менеджеры на самом «высоком» уровне управления. Именно к «высотам» они и стремятся. И помогает им в этом еще одно качество — мастерство «политической интриги». Они прекрасно умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных, за версту чувствуют выгодное дело и в борьбе за него могут «столкнуть лбами» своих противников. И вот здесь следует обратить внимание, пожалуй, на главное отрицательное качество «треугольной» формы: сильный эгоцентризм, направленность на себя. Он приводит к тому, что Треугольники на пути к вершинам власти не проявляют особой щепетильности в вопросах морали и могут идти к своей цели по головам других. Эта своеобразная черта, конечно, может вызывать страх и основанное на нем уважение со стороны других людей, но не их расположение и любовь. Впрочем, это характерно только для Треугольников, которых никто вовремя не остановил. А вообще-то Треугольники очень симпатичные, привлекательные люди (иначе кто бы за ними пошел?), которые заставляют все и всех вращаться вокруг себя и без которых наша жизнь потеряла бы свою остроту.

ЖУП

Тесты

Гесты

Прямоугольник. Прямоугольник символизирует состояние пере-хода *и* *изменения*. Это, так сказать, временная форма личности., ко-

тору могут «носить» остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Возможно, кто-то из вас только что пережил изменение профессионального статуса (переход на новую работу, понижение или повышение в должности, требующие адаптации); возможно, кто-то предвидит, предчувствует такие изменения. У кого-то, возможно, произошли перемены в личной жизни. В общем, причины «прямоугольного» состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно — значимость изменений для определенного человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанности в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени. Параллельно с этим у него постепенно нарастает внутреннее возбуждение, что не может не отразиться на его поведении.

Наиболее характерные черты Прямоугольников — непоследовательность и непредсказуемость поступков в течение переходного периода. Прямоугольники могут сильно меняться изо дня в день и даже в пределах одного дня. Это естественно, ибо Прямоугольники имеют, как правило, низкую самооценку, стремятся стать в чем-то лучше и ищут новые методы работы, стили жизни. Если внимательно присмотреться к поведению Прямоугольника, то можно заметить, что он примеряет в течение всего периода одежду других форм: «треугольную», «круглую» и т. д. Молниеносные, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают истораживают других людей, и они могут сознательно уклоняться от контактов с «человеком без стержня». Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Тем не менее, как и у всех людей, у Прямоугольников обнаруживаются позитивные качества, привлекающие к ним окружающих. Это, прежде всего, — любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и смелость. Прямоугольники пытаются делать то, чего раньше никогда не делали; задают вопросы, на что прежде у них не хватало духу. В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, оборотной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость, наивность. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать, чем и пользуются не слишком щепетильные в вопросах морали люди.

Круг. Геометрически круг — это мифологический символ гармоник. Тот, кто уверенно выбирает круг в качестве основной формы, искренне заинтересован, прежде всего, в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга — люди, их благополучие. Круг — самый доброжелательный из пяти форм. Он чаще всего служит тем «клеем», который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т. е. стабилизирует группу.

Круги — самые лучшие коммуникаторы среди пяти форм, прежде всего потому, что они лучшие слушатели (Треугольники тоже хорошие коммуникаторы, но они больше слушают себя, чем других). Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживание другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Естественно, люди тянутся к Кругам. Кстати сказать, Круги великолепно «читают» людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги «болеют» за свой коллектив, команду и популярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги в силу их направленности скорее на людей, чем на дело, слишком уж стараются угодить каждому. Они пытаются сохранить мир и ради этого иногда избегают занимать «твердую» позицию и принимать непопулярные решения, которые, однако, могут оказаться эффективными с деловой точки зрения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступить в межличностный конфликт. Круг счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно он уступит первым. Примирение с другими — типичная «круговая» черта поведения. Хотя эта черта доставляет удовольствие другим и создает Кругу популярность среди сослуживцев, слишком частые уступки могут привести к утрате Кругом уважения к себе, усилению самообвинительных тенденций.

Во-вторых, Круги не отличаются решительностью. Если им приходится управлять, то они явно предпочитают демократический стиль руководства и стремятся обсудить практически любое решение с большинством и заручиться его поддержкой. Как известно, это далеко не всегда себя оправдывает, можно упустить подходящий момент. Кроме того, Круги слабы в «психических играх» и часто не могут подать себя и свою «команду» должным образом. Все это ведет к тому, что над Кругами часто берут верх более сильные личности, например, Треугольники, которым удается Кругами манипулировать. К счастью для себя, Круги, кажется, не слишком беспоко-

ятся о том, в чьих руках будет находиться власть, лишь бы все были довольны и кругом царил мир.

Однако в одном отношении Круги проявляют завидную твердость. Если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости, Круг становится страстным защитником людей. Здесь Круги, когда хотят, могут быть весьма убедительными.

Круг — это нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с кругом, скорее относятся к «правополушарным» мыслителям. «Правополушарное» мышление — более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, как у Квадратов и Треугольников, а скорее мозаично, с пропуском отдельных звеньев рассуждения. Это не означает, что Круги не в ладах с логикой, просто формализм у них не получает приоритета в решении жизненных проблем. Прежде всего, в сфере человеческих отношений они обнаруживают разновидность «правополушарного» мышления, которую А. Харрисон и Р. Брэмсон называют «идеалистическим» стилем мышления. Главные черты этого стиля — ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т. д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Символом идеалистического решения А. Харрисон и Р. Брэмсон считают зонтик: решение, которое объем-лет все взгляды и нравится всем, имеющим к нему отношение.

Можно сказать, что Круг — природный психолог. Однако, чтобы стать во главе серьезного, крупного бизнеса, Кругу не хватает «левополушарных» организационных навыков своих «линейных братьев» — Треугольника и Квадрата.

Зигзаг. Эта фигура символизирует креативность, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то вы скорее всего истинный «правополушарный» мыслитель, инакомыслящий, поскольку линейные формы превосходят вас численностью. Между прочим, Квадрат и Треугольник часто вообще не обращают внимания на ваш знак: на вопрос психолога: «А куда Вы поместите эту фигуру?» в ответ можно услышать: «А это тоже фигура? Я думал, что здесь просто что-то начеркано». Наконец, среди Зигзагов чаще встречаются левши, чем среди остальных форм. А это дополнительное свидетельство в пользу «правополушарности» Зигзага.

Итак, как и вашему ближайшему родственнику — Кругу, вам свойственны (только в еще большей степени) образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая последовательная дедукция — это не

ваш стиль. Мысль Зигзагов делает отчаянные прыжки: от а... к я! Поэтому строгим линейным «левополушарным» фигурам трудно понять Зигзаг.

Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство. Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. Лейтмотив этого стиля — «Что если...?» Что, если взять эту идею и вот эту и объединить вместе? Что мы будем иметь в результате? Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что присуще Зигзагам. В отличие от Кругов, Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а, наоборот, — заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, «снимается». Причем, используя природное остроумие, они могут быть весьма язвительными.

Зигзаги склонны видеть мир постоянно меняющимся. По этой причине нет ничего более скучного для них, чем никогда не изменяющиеся вещи, рутина, шаблон, правила и инструкции, или люди, всегда соглашающиеся или делающие вид, что соглашаются. Зигзаги просто не могут продуктивно трудиться в хоре. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. Им необходимы разнообразие и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Они также хотят быть не зависимыми от других в своей работе.

Зигзаги никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Ничто так не раздражает их, как сентенция Квадрата: «Мы всегда это делали так». Зигзаги устремлены в будущее и больше интересуются возможностью, чем действительностью. Мир идей для них так же реален, как мир вещей для остальных. Немалую часть жизни они проводят в этом идеальном мире, отсюда и берут начало такие их черты, как непрактичность, нереалистичность и наивность.

Зигзаг — самый восторженный, самый возбудимый из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая интересная мысль, он готов поведать ее всему миру. Зигзаги — неутомимые проповедники своих идей и способны мотивировать всех вокруг себя. Однако им не хватает политичности: они несдержанны, очень экспрессивны («режут правду в глаза»), что наряду с их эксцентричностью часто мешает им проводить свои идеи в жизнь, К тому же они не сильны в проработке конкретных деталей (без чего материализация идеи невозможна) и не слишком

настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).

Окончание

Если бы я был руководителем группы, занятой подготовкой важных для компании новаций	Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда
11. Я не позволял бы членам группы никакой свободы действий					
12. Я давал бы членам группы конкретные задания				1	
13. Я стимулировал бы членов группы к увеличению производительности				-----	

Если бы я был руководителем группы, занятой подготовкой важных для компании новаций

1. Я действовал бы *как* представитель группы

2. Я предоставлял бы членам группы ¹ полную свободу действий в их работе

3. Я *поощрял* бы использование *ели-*! нообразных процедур для выполнения работы

4. Я позволял бы членам группы *ис-*! пользоваться их собственные суждения при решении проблем

5. Я стимулировал бы *членов группы к* более напряженной работ

6. Я позволял бы членам группы *вы-*! поднять работу так, как они считают *нужным*

7. Я поддерживал бы высокий темп | работы

8. Я улаживал бы возникающие в группе *конфликты*

9. Я *решал* бы, что должно быть сделано и как это *должно быть сделано*

10. Я позволял бы членам группы *определять самостоятельно* очередность выполнения порученной им работы

2. Стиль управления

3. Тест на выявление преобладающих потребностей

Вопрос		Ответ
1	Нравятся ли вам такие ситуации, в которых лично вы должны находить решения возникающих проблем?	
2	Предпочитаете ли вы задачи средней сложности, предлагающие умеренный, взвешенный риск?	
3	Нуждаетесь ли вы в обратной связи?	
4	Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить какую-то важную задачу, как добиться успеха в жизни?	
5	Ищете ли вы такие работы или такие ситуации, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6	Часто ли вы думаете о тех взаимоотношениях, которые сложились у вас с окружающими?	
7	Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	
8	Пытаетесь ли вы улаживать отношения между людьми, когда возникают какие-то трения?	
9	Пытаетесь ли вы оказывать влияние на других людей и контролировать их?	
10	Стараетесь ли вы в группе занять позицию лидера?	
11	Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?	
12	Считают ли вас окружающие человеком прямолинейным, энергичным и требовательным?	

Если вы ответили «да» на вопросы 1—4, то вы имеете высокую потребность в достижении.

Если вы ответили «да» на вопросы 5—8, то у вас сильно выражена потребность в принадлежности к определенной группе.

Если вы ответили «да» на вопросы 9—12, то у вас сильно выражена потребность во власти.

4. Тест на выявление преобладающих мотивов

Обведите кружком цифру, отражающую степень вашего согласия с утверждением:

- +3 - совершенно согласен;
- +2 - в основном согласен;
- +1 - скорее согласен, чем не согласен;
- 0 - не могу сказать, согласен или нет;
- 1 - скорее не согласен, чем согласен;

- 2 - ■ в основном не согласен;
- 3 - - совершенно не согласен.

Утверждение	Вариант ответа
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые (отдельные) надбавки к заработной плате	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает [работникам избежать аварий и ошибок в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13. Работникам следует напоминать, что они смогут [сохранить рабочие места лишь при условии конкурентоспособности компании	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3 1
15. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психического климата в коллективе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их особых личных достижений в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3 1
7. Для высоких рабочих результатов всегда важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку с стороны других членов коллектива	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3 1
18. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были максимально полно задействованы в работе	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3 1
19. Важными факторами, удерживающими работников в компании, являются предоставляемые им льготы и предлагаемые меры социальной защиты	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Окончание

Утверждение	Вариант ответа
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия в нерабочее время	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
14. Гордость за свою работу действительно является важным стимулом для многих людей	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
15. Отношения в неформальных рабочих группах являются очень важными для достижения высоких рабочих результатов	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов — кто не работает, тот не ест	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством	+3 + 2 + 1 0 1 -2 -3
18. Работники должны иметь возможность планировать собственную деятельность и принимать самостоятельные решения	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и к организации	+3 +2 +1 0 -1 -2 -3

Отметьте значком X на соответствующей шкале полученную -умму баллов (из строки «ИТОГО»).

самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
------------------	-----	-----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	----	----

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
--	-----	-----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	----	----

Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
--------------	-----	-----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	----	----

Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
---------------------	-----	-----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	----	----

Высокий

Низкий уровень

Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	2	4	6	8	10	12
----------	-----	-----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	----	----

Потребность в самоактуализации	Потребность в уважении	Потребность в принадлежности	Потребность в безопасности	Базовые потребности
--------------------------------	------------------------	------------------------------	----------------------------	---------------------

10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

5. Принимаете вы решения рационально или на основе интуиции?

Укажите, насколько характерны для вас образцы поведения, которые приведены в данном тесте. Для этого обведите соответствующую цифру на шкале:

- 5 — данное поведение очень характерно для меня; 4 — довольно характерно; 3 — затрудняюсь сказать, характерно или нет; 2 — не очень характерно; 1 — такое поведение совершенно мне не свойственно.

Характерно ли для вас данное поведение?		Оценка				
1	Покупая новый прибор или бытовую технику, я не тороплюсь читать инструкцию, а стараюсь разобраться с ними сам. Инструкцию можно прочесть, если возникнут какие-либо затруднения	5	4	3	2	1
2	Посторонние считают, что у меня на столе беспорядок, но я всегда знаю, где что лежит	5	4	3	2	1
3	В отношениях с людьми я больше полагаюсь на ощущения, которые у меня возникают в процессе общения, чем на слова, которые сказаны	5	4	3	2	1
4	Для меня более привычно трудиться, не определяя четкого плана работы на день	5	4	3	2	1
5	Если я расхожусь с другими людьми относительно путей решения возникающих проблем, то, принимая решение, больше полагаюсь не на чужое, а на собственное мнение	5	4	3	2	1
6	Если я не знаю, как добраться до нужного места в незнакомом городе, меня это никогда не смущает	5	4	3	2	1
7	Я люблю трудные ситуации, которые позволяют мне испытать свои интеллектуальные способности	5	4	3	2	1
8	Однообразная и монотонная работа для меня является самым тяжелым испытанием	5	4	3	2	1
9	Мне всегда интересно узнать мнение специалиста по тому или иному вопросу, но, принимая решение, я не всегда слежую ему	5	4	3	2	1

Окончание таблицы

Характерно ли для вас данное поведение?	Оценка
{^} что люди будут реже попадать в неприятные ситуации, если станут больше доверять своим предчувствиям	5 4 3 2 1

Я верю в удачу и, принимая решение, часто полагаюсь на волю случая

Меня трудно обвинить в излишней дотошности и педантичности 5 4 3 2 1

Подсчитайте набранные вами баллы. Сумма **60—48 баллов** свидетельствует о **высокой** склонности к принятию интуитивных решений.

Сумма **47—25 баллов** говорит о **среднем** уровне развития интуиции. Это компенсируется **стремлением** к рациональной оценке в тех случаях, когда вы сталкиваетесь с определенными трудностями и преградами при подготовке и реализации **решений**.

Сумма **менее 25 баллов** констатирует склонность к рациональному поведению, к тому, чтобы действовать наверняка, не **полагаясь** на интуицию.

6. Групповые роли

Инструкция

В каждом разделе распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо распределить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению. Занесите баллы в прилагаемую таблицу.

1. *Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:*

А- Я быстро нахожу новые возможности.

Б. Я могу хорошо работать со множеством людей.

В. У меня много новых идей.

Г. Я помогаю другим людям выдвигать их идеи.

Д. Я способен очень эффективно работать, и мне нравится интенсивная работа.

Е. Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам.

Ж. В привычной обстановке я работаю быстро. З. У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия.

2. *У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это потому, что:*

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего-в группе.

З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. *Когда я включен в работу с другими:*

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

З. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. *В групповой работе для меня характерно, что:*

А. Я очень заинтересован в том, чтобы хорошо узнать своих коллег.

Б. Я обычно разделяю взгляды окружающих

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

3. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять собственное решение, если это необходимо.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние на принятие решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредоточивать внимание на выполнении поставленных задач.

3. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выхода из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

3. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одно-го-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу.

3. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

1	Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Ж	З
1	2							
	4							
1	5							
	6							
	7							

Обработка (интерпретация) результатов

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже образцом-ключом, вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое выдали этому варианту ответа в таблице ответов.

2. Найдите сумму баллов по каждому из I—VIII столбцов.

3. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе (табл.).

4. Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии: I роль — председатель; II роль — формирователь; III роль — генератор идей; IV роль — оценщик идей; V роль — организатор работы; VI роль — организатор группы; VII роль — исследователь ресурсов; VIII роль — завершитель.

Таблица 1. Характеристика ролей в команде

Вопросы	Роли							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

I — председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения; свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный; тип личности: спокойный, стабильный, нуждается в высокомотивированной группе.

II — формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое; свойства: динамичный, решительный, напористый; тип личности: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

I и II — два противоположных подхода к общему управлению группой.

III — генератор идей. Функции: источник идей; свойства: умен, богатое воображение, креативен; тип: нестандартная личность, нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV — оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль; свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «якорь группы», возвращает к реальности; тип личности: рассудительный, волевой, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V — организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения; свойства: организатор, волевой, решительный; тип личности: волевой, нуждается в предложениях и идеях группы.

VI - организатор группы. Функции: улаживает разногласия, знает проблемы; свойства: чувствительность, коммуникативность; тип личности: отзывчивость человека, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII - исследователь ресурсов. Функции: исследует внешнюю среду; свойства: интеллектуальный, привлекательный; тип личности: напористый экстраверт, нуждается в свободе действий.

VIII - завершитель. Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца; свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность; тип личности: педантичный, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

7. Формирование положительной групповой мотивации

Тест может быть применен как для индивидуальной работы, так и для коллективной оценки факторов, относящихся к формированию общегрупповой мотивации. Возле каждого пункта опросника имеется шкала оценок в баллах от 1 до 7. В левой части теста представлены положительные факторы, характеризующие групповую мотивацию. В правой части его представлены факторы, отрицательно характеризующие групповую мотивацию.

Инструкция

Перед вами тест, содержащий 25 факторов (положительных и отрицательных). Эти факторы позволяют оценить степень сформированное™ групповой мотивации. Просим вас внимательно оценить эти факторы и выбрать соответствующий балл. Обведите кружком соответствующую вашим представлениям цифру.

Продолжение
таблицы

Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
9. Признание лидерских качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не считают своего руководителя лидером
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие доверительных отношений у членов группы с руководителем
И. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Есть условия для выражения творческого потенциала работников	7 6 5 4 3 2 1	Нет условий для выражения творческого потенциала членов группы
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу

	14. Хороший психологический климат в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохой психологический
	15. Высокий уровень контроля за действиями каждого члена группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень контроля за действиями каждого члена группы
	16. Наличие активной жизненной позиции внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие активной жизненной позиции внутри группы
	17. Стремление к самореализации у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления к самореализации у членов группы
	18. Высокая степень согласованности действий у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Слабая степень согласованности действий у членов группы
	19. Сформированность общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие общегрупповых ценностей
	20. Отсутствие стрессов внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Наличие стрессов внутри группы
1	21. Желание работать в группе	7 6 5 4 3 2 1	Стремление членов группы работать индивидуально

Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие факторы
1. Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой сплоченности
2. Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	Низкая активность членов группы
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	Плохие межличностные отношения в группе
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7 6 5 4 3 2 1	Наличие конфликтов в группе
5. Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	Низкий уровень групповой совместимости
6. Личностное осмысление организационных целей и их принятие	7 6 5 4 3 2 1	Неприятие работниками организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не признают авторитет руководителя
8. Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	Члены группы не отдают должного компетентности руководителя

Преобладающие факторы	Баллы	Преобладающие фактооы!
22. Положительное отношение руководителя к своим подчиненным	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное ОТНОШЕНИЕ! руководителя К членам группы
23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	Отрицательное ОТНОШЕНИЕ членов группы К СВОЕМУ руководителю
24. Принятие нравственных норм поведения внутри группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие нравственных норм поведения внутри группы
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы	7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие стремления Самостоятельно решать ПОставленные задачи У членов группы

2. Руководитель не должен исходить из произвольных и эмоциональных оценок своих подчиненных. Он должен уметь и оценивать их деятельность.
<мс*вагно

3. Руководитель обязан положительно мотивировать группы а также иметь свою положительную индивидуальную мотивацию. Он является лицом, ответственным за мотивирование группы.

4. Малая группа - это сложный объект управления. Основным субъектом ее управления является руководитель.

5. Создание управляемой группы является одним из факторов эффективной оценки деятельности руководителя.

6. Учет психологических факторов руководителем является необходимым для правильного мотивирования малой группы.

Для получения индивидуальных результатов суммируйте все отмеченные баллы. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное — 175.

Желательно, чтобы это задание было выполнено всеми членами вашей группы и получен средний результат оценок. После этого обсудите выполненное задание в группе.

Оценка результатов

25—48 баллов — группа отрицательно мотивированна;

49—74 баллов — группа слабо мотивированна;

75—125 баллов — группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности;

126—151 баллов — группа в достаточной степени ориентирована на достижение успеха в деятельности;

152—175 баллов — группа положительно мотивирована на успех в деятельности.

Выводы

1. Руководитель должен быть компетентным не только в профессиональной сфере. Одной из главных его задач является умение общаться с людьми, объединенными в группы.

Словарь терминов

Автократия (от греч. *αὐτοκρατία* — самодержавие) — единовластие, единоначалие, форма правления с неограниченным полномочием одного человека.

Авторитарность — характеристика личности, отражающая ее стремление подчинить своему влиянию партнеров по взаимной деятельности, общению. Связана с такими чертами личности, как завышенная самооценка, агрессивность.

Авторитет — влияние индивида, основанное на занимаемом им положении, должности, статусе и т. п.

Акцентуация характера — преувеличенное, гипертрофированное развитие одной или нескольких черт характера в ущерб другим, что затрудняет общение человека с другими людьми.

Анкета — вопросник, содержание которого и способ ответа на вопросы заранее планируются исследователем в зависимости от поставленных им целей.

Апатия — состояние индивида, для которого характерны эмоциональная пассивность, безразличие, равнодушие к окружающему.

Вербальная коммуникация — коммуникация, выражающаяся в знаках, словах.

Внушение — различные способы (вербальные и невербальные) целенаправленного воздействия на человека с целью создания у него определенного психического состояния и побуждения к определенным действиям.

Воображение — процесс психического создания образа предмета или ситуации путем активной перестройки уже имеющихся представлений и образов.

Восприятие — процесс создания субъективного образа предмета, явления. Выражает отношение человека к этому предмету, явлению.

Группа — два и более индивида, объединенных общей деятельностью таким образом, что каждый из них влияет на другого или других.

Групповое поведение — совокупность действий и внешних проявлений активности группы как целого и взаимодействующих внутри нее индивидов и малых групп.

Девиантное поведение — поведение, отклоняющееся от общепринятых норм.

Декомпозиция проблемы — разложение проблемы на части, сведение сложной задачи к нескольким более простым. Неявное предположение, лежащее в основе этого приема, заключается в том, что совокупность решений отдельных элементов проблемы представляет собой приемлемое решение общей проблемы.

Демократия (от греч. *δημος* — народ и *κρατος* — власть) — власть народа, большинства. Форма правления, при которой признается право народа участвовать в решении государственных дел и обладать широким кругом гражданских прав и свобод.

Дискриминация групповая — установление различий между собственной и другой группами, причем обычно качества своей группы оцениваются позитивно, а характеристики другой группы — негативно.

Заражение — психологическое явление передачи эмоционального состояния от одного человека к другому в процессе общения.

Знак — предмет или явление, служащий представителем другого предмета, явления, процесса (например, слова, математические формулы, дорожные указатели и т. д.)

Игра деловая — форма искусственного воссоздания содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношения в ее рамках, целенаправленная имитация условий и динамики человеческой практики. Используется для подготовки и повышения квалификации индивидов, занятых в той или иной сфере практической деятельности.

Идиосинкразический кредит — своеобразное разрешение группы на девиантное поведение, т. е. поведение, отклоняющееся от общепринятых норм. При этом разным участникам группы может быть позволено разное отклонение от групповых норм. Величина такого отклонения обычно зависит от статуса членов группы и их прошлого вклада в достижение общегрупповых целей.

Идиосинкразия — неприятие, болезненная чувствительность к тем или иным явлениям.

Иллюзия контроля — психологический эффект, когда субъективная оценка вероятности случайного события зависит от уверенности человека в способность своими действиями повлиять на исход данного события. Другими словами, оценка субъектом вероятности того или иного события зависит от его веры в контролируемость этого события.

Имидж — сложившийся в массовом сознании стереотипный образ кого-либо или чего-либо. Определенным имиджем могут обладать политик, профессия, товар и др. Формирование имиджа может протекать стихийно или быть результатом целенаправленной работы.

Инновация — нововведение; создание и внедрение различного рода новшеств, которые приводят к значительным изменениям в социальной практике.

Интеграция — внутригрупповой процесс создания внутреннего единства, сплоченности.

Интуиция — это подсознательное знание, основанное на личном опыте.

Когнитивный диссонанс — конфликт, когда имеющимся у человека мнениям и представлениям противоречит полученная им новая информация.

Коллектив — общность людей, объединенных совместной деятельностью, имеющих общие цели, разделяющих одни и те же ценности и принимающих одни и те же нормы поведения. В отличие от диффузной группы характеризуется большей сплоченностью.

Команда — группа людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общей цели деятельности, для достижения которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу.

Коммуникация — процесс, в ходе которого человек, группа или организация передает какой-либо вид информации другому человеку, группе или организации.

Конфликт — трудноразрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями; столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений. Выделяют внутрилличностные, межличностные и межгрупповые конфликты.

Конформизм (от англ. *conform* — согласовывать, приспособливать, подчиняться) — тенденция людей к изменению своего поведения в соответствии с требованиями других людей и групповых норм.

Коэффициент интеллекта (IQ) — от англ. *Intelligence Quotient* - количественный показатель уровня умственных способностей, выводимый на основании специальных тестов. Нормальному умственному развитию соответствует IQ=100, превышение этого показателя на 20 баллов и более расценивается как свидетельство одаренности человека.

Креативность (от англ. *creativity* — творчество,) — уровень творческой одаренности человека, его способности к творчеству, который является устойчивой характеристикой его личности.

Лидер — член группы, за которым остальные члены группы признают право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях. Есть лидеры формальные и неформальные.

Лидерство — это процесс, посредством которого один индивид влияет на поведение других и организует их деятельность в соответствии с поставленными задачами.

Личностная теория лидерства (теория великих людей) — теория, согласно которой успешные лидеры обладают особыми чертами характера, отличающими их от окружающих. Предполагается, что все лидеры обладают этими чертами независимо оттого, когда и где они жили и какую роль сыграли в истории. Данная теория не была подтверждена проведенными экспериментами и исследованиями.

Личность — индивид в совокупности его социально значимых качеств и черт, выраженных в неповторимых особенностях его сознания и деятельности.

«Маскировка темперамента» — способность человека сознательно «блокировать» те или иные черты темперамента, замещая их приобретенными привычками и навыками поведения.

Меланхолик — человек с меланхолическим типом темперамента: легко ранимый, способный глубоко и искренне переживать даже незначительные неудачи, но внутри себя, не показывая этого внешне.

—HE"~

«Метод обратного хода» — прием, применяемый при решении некоторых проблем: иногда ответ проще отыскать, двигаясь в обратном направлении, т. е. от желаемого финала к началу, поскольку число возможных альтернатив на заключительных этапах значительно меньше, чем на начальных. Продвигаясь в обратном направлении, люди, принимающие решения, на каждом очередном этапе сначала определяют, что они хотят получить, а затем пытаются найти способы добиться желаемого.

Мозг — центральный отдел нервной системы человека и животных, главный орган психики. У высших животных и человека различают мозг спинной (в позвоночном канале) и головной (в черепной коробке). Ткань мозга состоит из серого (скопление нервных клеток) и белого (скопление отростков нервных клеток) вещества.

Мотив — побуждение к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей человека.

Мотив-цель — мотив осознаваемый.

Мотивация лидерства — желание лидеров влиять на других людей. Выделяют две формы такой мотивации: личностную и социальную. Личностная мотивация заставляет лидеров завоевывать власть как самоцель, при социальной же мотивации лидерства власть рассматривается как средство достижения желаемых целей.

Настроение — относительно устойчивое психическое состояние, для которого характерен определенный эмоциональный фон, влияющий на поведение человека.

Национальная культура — совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых представителями той или иной национальности.

Новизны эффект — явление, когда последняя, более новая информация о человеке и его поведении оказывается субъективно более важной, чем предшествовавшая ей.

Нонконформизм — антоним конформизма; стремление во «что бы ни стало» поступать наперекор мнению большинства, выделяться из массы.

Нормы групповые — совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реально действующей и регулирующей поведение ее членов группой, характер их взаимоотношений и взаимодействия.

Ограниченность сознания — характеристика сознания, согласно которой одновременно может быть осознаваемо лишь небольшое ограниченное число самостоятельных предметов мысли. Исследования показали, что сознание

среднестатистического человека может одновременно вместить от 6 до 40 содержаний.

Организационная культура — система разделяемых членами организации материальных и духовных ценностей, идей, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих своеобразие компании и отражающих ее восприятие себя и окружающей среды.

Память — процессы запечатления, сохранения и воспроизведения прошлого опыта. Позволяют повторное использование этого опыта в деятельности или возвращение его в сферу сознания.

Паника (от греч. *παῖκος* — ужас) — групповая реакция страха перед лицом реальной или воображаемой опасности.

Парадигма (от греч. *παράδειγμα*) — совокупность предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных на данном этапе развития науки,

Партиципационный стиль управления — управление, при котором исполнители привлекаются к выработке решений и планов организации, поиску путей их реализации.

Патология — отклонение от нормы.

Плацебо-эффект — изменение в физиологическом или психическом состоянии человека после приема плацебо, т. е. нейтрального, не содержащего никаких активных компонентов вещества.

Поведение — совокупность действий, внешних проявлений жизнедеятельности животных и человека.

Подражание — воспроизведение одним человеком действий, привычек, поведения другого человека. Является одной из форм влияния группы на индивида и выступает механизмом конформистского поведения.

Посредничество — форма вмешательства в конфликты и спорные ситуации третьей стороны (посредник), при которой она не имеет достаточного авторитета и власти, чтобы диктовать условия соглашения.

Привычка — регулярно повторяющийся приобретенный вид поведения, не требующий размышления и осмысления.

Психический образ — целостное, интегративное отражение относительно самостоятельной, дискретной части действительности;

информационная модель действительности, используемая высшими животными и человеком для регуляции своей жизнедеятельности.

Психоанализ (от греч. *ψυχη* — душа и *analysis* — решение) — часть психотерапии, метод исследования психики человека, разработанный З. Фрейдом. Фрейд пришел к идее иерархичности психики человека, выделения в ней сознательных (присутствующих в нашем сознании и воспринимаемых нами) и бессознательных (вытесненных как недопустимых) психических актов. Стал применять метод толкования сновидений, а также бреда, ошибок, оговорок и т. п. Всеми этими путями вытесненные из бессознательной сферы переживания могут выйти в сознание. Модель личности предстает как комбинация трех уровней: сознательное (*E^o*), бессознательное (*IcI*) и сверхсознательное, внутриличностная совесть (*Superego*), причем бессознательное понимается как область господства сексуальных влечений.

Психология (от древнегреч. *ψυχη* — душа и *logos* — учение) — наука об общих закономерностях эволюции и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности.

Психология возрастная — область психологии, которая исследует развитие психики в процессе становления личности, закономерности переходов от одного периода психического развития к другому в зависимости от смены возрастов и типов ведущей деятельности.

Психология культуры — область психологии, объясняющая различные стороны человеческой культуры (искусства, языка и др.) с психологической точки зрения.

Психология религии — отрасль психологии, изучающая процессы, связанные с религиозными чувствами и переживаниями, спецификой психики верующих и основателей религий.

Психология социальная — научная дисциплина, исследующая закономерности поведения людей, включенных в социальные группы и специфические психологические характеристики самих этих групп.

Психология труда — область психологии, предметом которой являются закономерности формирования и проявления психической деятельности человека в процессе труда.

Психология управления — междисциплинарная прикладная отрасль психологии, основной задачей которой является изучение и решение проблем управленческой деятельности с помощью психологических знаний и теорий.

Психотерапия (от греч. *ψυχη* — душа и *θεραπεια* — лечение) — лечение больного средствами психического воздействия (обстановкой, словами, поступками).

Ригидность (от лат. *rigidus* — жесткий, твердый) — негибкость, неподатливость.

Рингельмана эффект — явление падения продуктивности отдельного человека в условиях коллективной работы, описанное в 1927г. Рингельманом. Суммирование индивидуальных усилий участников эксперимента давало больший результат, чем их совместная работа в связи с тем, что каждый испытуемый переставал ощущать свою исключительную ответственность за конечный успех и перекладывал долю ответственности на других.

Роль — устойчивый комплекс форм поведения, соответствующий определенной функции личности в групповых отношениях. Человек является носителем различных социальных ролей одновременно.

Ролевая структура группы — совокупность связей и отношений между ее членами, характеризующаяся распределением групповых ролей между людьми.

Ролевой конфликт — воздействие противоположных ролевых ожиданий на индивида.

Самонаблюдение — метод самопознания, при котором объектом наблюдения становятся состояния и действия самого наблюдающего человека.

Сангвиник — человек с сангвиническим типом темперамента: уравновешенный, живой, быстро реагирующий на изменения окружающей среды, относительно легко переживающий неудачи.

Слухи — специфический вид межличностной неформальной коммуникации, в результате которой реальные и вымышленные события становятся достоянием широкой аудитории.

Солидарность — чувство взаимопринадлежности и его практическое осуществление в поведении.

Сомнение — состояние неуверенности, нерешительности, колебание в том, что считать правильным.

Социализация (от лат. *socialis* — общественный) — процесс усвоения и воспроизводства индивидом социального опыта (знаний, умений, норм, ценностей) и отношений того общества, в котором

- он живет. Благодаря социализации люди научаются жить совместно и взаимодействовать друг с другом.
- Сплоченность группы — уровень психологической общности, характеризующийся устойчивостью межличностных взаимоотношений и взаимодействия и определяющий эмоциональную привлекательность группы для ее членов.
- Способности — индивидуально-психологические особенности, которые являются субъективными условиями для успешной деятельности.
- Статус — социально определенное положение или ранг, придаваемый индивиду или группе обществом.
- Стереотип — схематизированный, упрощенный образ какого-либо явления, фиксирующий в себе лишь некоторые его черты.
- Субъективная рациональность — рациональность, ограниченная рамками мышления только одного человека. Концепция субъективной рациональности в управленческой психологии говорит, что два человека могут использовать логику для принятия решения по одной и той же ситуации и прийти к различным выводам.
- Талант — высшая степень развития способностей личности в определенной сфере деятельности.
- Темперамент — индивидуальные особенности человека, характеризующие скорость и ритм протекания его психических процессов, степень устойчивости его чувств. Обычно выделяют четыре типа темперамента: сангвинический, холерический, флегматический, меланхолический.
- Тестирование — один из методов психологического исследования, основанный на систематическом применении тестов для количественного измерения показателей способностей, а также для прогноза поведения. Обычно выделяют три основных категории тестов: для измерения показателей способностей, интеллекта и достижений.
- Установка — психологическая предрасположенность индивида к определенному поведению, которая побуждает его определенным образом ориентировать свою деятельность.
- Фасилитация, фасилитация (от англ. *facilitate* — облегчать, способствовать) — взаимовлияние людей, повышающее их активность; явление, когда присутствие других людей способствует росту продуктивности деятельности человека*
- феномен «валентности» (эффект Ф. Ирвина) — психологическая закономерность, указывающая на то, что субъективная оценка вероятности случайного

события зависит от его «валентности», т. е. положительной или отрицательной оценки человеком исхода этого события. Исследования показывают, что люди завышают вероятность событий с положительными исходами и занижают вероятности событий с отрицательными исходами. Другими словами, приятные и желательные события кажутся людям более вероятными, чем неприятные и нежелательные.

- Флегматик — человек с флегматическим типом темперамента: инертный, медлительный, невозмутимый, его настроение более или менее постоянно, он предпочитает не демонстрировать окружающим свои душевные состояния.
- Характер (от греч. *сНазααεγ* — «печать, чеканка, примета») — индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, которое определяет типичный для него способ поведения в тех или иных условиях и его отношение к действительности.
- Харизма (от греч. *сκотта* — благодать, дар богов) — наделенность человека (харизматического лидера) особыми, исключительными качествами в глазах его приверженцев.
- Холерик — человек порывистый, страстный, неуравновешенный, склонный к эмоциональным переживаниям происходящего и резким сменам настроения.
- Ценности — положительная или отрицательная значимость для личности предметов или явлений социальной действительности. Групповые ценности складываются в процессе совместной деятельности и определяют отношение членов группы к различным социальным событиям.
- Эвристика (от греч. *Неиηζκο* — отыскиваю, открываю) — искусство изобретения, правило, описывающее путь к новому решению.
- Эйфория (от греч. *ειρΜονα* — веселье) — эмоциональное состояние беспричинной беспечности и радости, снижение критической способности.
- Эксперимент — один из основных (наряду с наблюдением) методов научного познания вообще и психологии в частности. Отличается от наблюдения тем, что предполагает специальную организацию ситуации исследования, активное вмешательство ученого.



Экспрессия — выразительность, сила проявления чувств, переживаний.

Экстраверсия и интроверсия — характеристика индивидуальных психологических различий человека, крайние полюсы которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления собственного внутреннего мира. Понятия введены К. Юнгом для обозначения противоположных типов личности.

Эмпатия — эмоциональная отзывчивость человека на переживания другого, способность сопереживать, сочувствовать.

Эффект инерционный — явление завышенной оценки людьми значимости той альтернативы или идеи, которая первой пришла им в голову при решении проблемы. В результате во многих случаях они не утруждают себя поиском других вариантов решения. Если же для решения проблемы генерируются новые идеи, то они оцениваются с точки зрения достоинств первой альтернативы. Такая оценка носит критический, предвзятый характер, что зачастую служит причиной отказа от этих идей.

Эффект наглядности — явление, когда люди, принимая решения, в большей степени находятся под влиянием яркой и конкретной информации, нежели бледной и абстрактной. Красочное и живое описание маловероятных и неправдоподобных событий производит большее впечатление, чем сухое описание достоверных событий. События, связанные с наглядной информацией, оцениваются как более вероятные. Сила яркой информации широко используется рекламными агентствами, политиками, юристами, предпринимателями, которые стремятся повлиять на решения других людей.

Эффект ореола — распространение общего оценочного впечатления о человеке на восприятие всех его поступков и качеств.

Эффект первого впечатления — выражается в том, что часто при оценке какого-то человека или черт его характера придается наибольшее значение первому впечатлению о нем.

Эффект реактивного сопротивления — социально-психологическое явление, состоящее в том, что любое внешнее давление, которое выражается в ограничении свободы действий или выбора, порождает сильную ответную реакцию со стороны человека.

Язык — система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом передачи и хранения информации от поколения к поколению.

1. *Абрамова С. Г.* Психологические механизмы управления и о том, как их использовать. М.: Известия, 2003.

2. *Аверин В. А.* Психология личности: Учеб. пособие. М: Изд-во В. А. Михайлова, 2001.

3. *Айзенк Г.* Проверьте свои интеллектуальные способности. Рига: Виеда, 1992.

4. *Гибсон Дж., Иванцевин Дж., Доннеми Дж.* Организации: поведение, структуры, процессы / Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2000.

5. *Гришина Н. В.* Психология конфликта. СПб.: Питер, 2004.

6. *Деркаченко В. Г.* Деловое общение руководителя (пособие для менеджеров, бизнесменов и политиков). М.: Бизнес-Пресс, 2004.

7. *Карнеги Д.* Язык убеждения. М.: Эксмо-Пресс, 2002.

8. *Карпов А. В.* Психология менеджмента. М.: Гардарики, 2004.

9. *Литвак М. Е.* Командовать или подчиняться? Психология управления. М.: Феникс, 2004.

10. *Майерс Д.* Социальная психология. СПб.: Питер, 1999.

11. Маслоу о менеджменте / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2003.

12. *Машков В. А.* Психология управления. М.: Изд-во В. А. Михайлова, 2002.

13. *Немое Р. С.* Общая психология: Учебник. М.: Владос, 2003.

14. *Немое Р. С.* Практическая психология. М.: Владос, 2001.

15. *Ньюстром Дж., Дзвис К.* Организационное поведение / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.

16. *Пиз А.* Язык телодвижений. Как читать мысли других по их жестам. Минск: Ай-Кью, 1992.

17. Психология менеджмента: Учеб. пособие / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб.: Питер, 2004.

18. *Розанова В. А.* Психология управления. М.: Управление персоналом, 2003.

19. *Столяренко Л. Д.* Основы психологии. М.: Феникс, 2003.

20. *Танаев В., Карнаух И.* Практическая психология управления. М.: Аст-Пресс; Книга, 2003.

21. *Травин В. В., Магура М. И., Курбатова Ы Б.* Мотивационный менеджмент. М.: Дело, 2004.

22. Трайнев В. А. Психологические аспекты менеджмента, М. Сфера, 2003.
 23. Чердынченко ИМ., Тельных Я. В. Психология управления М.: Феникс, 2004.
 24. Чернышев 5. Н., Дзинин А. /7. Человек и персонал в управлении. СПб., 1997.
 25. Шадриков В. Д. Введение в психологию: мотивация поведения. М.: Логос, 2003.
 26. Шейное В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. М.: Амалфея, 1996.
 27. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / Пер. с англ. СПб: Питер, 2003.

Предисловие ..

Щ,|•••.3

Введение

..... щЩ. .щ

Г Ш И 1. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ.. 12

- 1.1. Психология, ее предмет, принципы и методы ,2
- 1.2. Управленческая психология. Ее предмет и задачи . . . 17
- 1.3. Личность, ее характеристики и способности 19

Г лава 2. ПСИХОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ

И ПОТРЕБНОСТИ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ .3| . . . 27

- 2.1. Понятие мотивации д 27
- 2.2. Ранние теории мотивации..... 31
- 2.3. Современные теории мотивации • . . • 36
- 2.4. Теория ожидания • • 42
- 2.5. Разработка обязанностей: составление заданий для повышения уровня мотивации..... 46

Итоги и выводы - - • ■ ^ Ш ^ & ' - ^ К ^ да

Глава 3. ПСИХОЛОГИЯ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

|Ц

В ОРГАНИЗАЦИИ.....|/ •

Д

- 3.1. Определение и классификация организаций и групп • * • * * Ш м
- 3.2. Стадии развития рабочих групп и организацийид - ? 55
- 3.3. Факторы, определяющие поведение рабочих групп . ^ 57
 - 3.3.1. Внешние условия, влияющие на групп) • • • • • ^
 - 3.3.2. Ресурсы группы

Оглавление

главление

3.4. Структура группы А . . 4\$. 63

- 3.4.1. Формальное лидерство % 63
- 3.4.2. Групповые роли ; 63
- 3.4.3. Групповые нормы . . к к . 4 . Ж 67
- 3.4.4. Статус членов группы % 7 0
- 3.4.5. Численность группы 71

3.5. Формирование и сплоченность фуппы . Б . . \$ 74

3.6. Принятие решений в группе . . \$ - • • Ы 76

- 3.6.1. Сильные и слабые стороны группового принятия решений 76
- 3.6.2. Эффективность и результативность групповых решений 5, М , 77

3.7. Командные принципы организации работы 78

- 3.7.1. Принципы создания команд ?А 80
- 3.7.2. Условия эффективности работы команд 81
- 3.7.3. Оценка эффективности команды..... 83

3.8. Увеличение эффективности работы членов команды ^ У ^ ^ у Ц ! - ж Й Ш М Ш ш 85

- 3.8.1. Управление количественным составом команды ТМ..... 85
- 3.8.2. Управление функциональными обязанностям членов команды 4..... 86
- 3.8.3. Распределение функциональных и командных ролей * 87

3.9. Определение и выполнение командной задачи 92

- 3.9.1. Определение целей командной работы /* 92
- 3.9.2. Цели и подцели 93
- 3.9.3. Работа команды как творчество и постановка целей 1 94
- 3.9.4. Выполнение задачи ^ , , ! 95

3.10. Динамика развития команды - ^ Ф . . 95

- 3.10.1. Обеспечение сплоченности команды . , 96
- 3.10.2. Развитие коммуникации Щ : * . . 1 98
- 3.10.3. Установление здоровых норм | 100
- 3.10.4. Этапы построения команды ^ ■ ! . . 102

Оглавление ^

Глава 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. | -^,,ю9

- 4.1. Личностные факторы в принятии решений Ю9
 - 4.1.1. Субъективная рациональность —
индивидуальное восприятие ситуации
принятия решения , П4
- 4.2. Адекватные решения , , , 129
- 4.3. Выявление психологических проблем ; . 135
- Итоги и выводы 146

Глава 5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА ^* \ 148

- 5.1. Сущность лидерства • • 148
 - 5.1.1. Лидеры и менеджеры: ключевое различие . . . , 150
 - 5.1.2. Лидерские черты и поведение 151
 - 5.1.3. Демократический и авторитарный
стили лидерства. , . . . 155
 - 5.1.4. Руководство, сосредоточенное на работе
и на человеке * 156
- 5.2. Лидеры и исполнители 157
 - 5.2.1. Модель взаимодействия лидера
и исполнителя: значение команды 157
 - 5.2.2. Теория компетентности Х 158
 - 5.2.3. Харизматическое лидерство 159
 - 5.2.4. Трансформационное лидерство 162
 - 5.2.5. Лидерство в команде 165
- 5.3. Ситуационные теории эффективного управления 4, 166
 - 5.3.1. Ситуационная теория Ф. Фидлера 167
 - 5.3.2. Теория ситуационного руководства
Херсея и Бланшарда . Щ^Щ^Щ^Щ^Щ^Щ^ • 169
 - 5.3.3. Теория «путь—цель»: руководитель
как посредник в достижении
поставленных целей 171
 - 5.3.4. Практические выводы из ситуационной
теории эффективного руководства & 174

Глава 4. МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ.	#	178
6.1. Коммуникация: определение и описание процесса .	§	173
6.2. Вербальная коммуникация:		
письменное и произнесенное слово 4* • ,«		181
6.2.1. Виды вербальной коммуникации		182
6.2.2. Средства электронного общения * к		Щ
		183
6.3. Невербальное общение	Щ	185
6.4. Индивидуальные различия в общении	,	188
6.5. Психологические явления в процессе коммуникации	..л., ;	191
6.6. Коммуникационные цепочки:		
формальные каналы общения в группах . . % • • • §		194
6.7. Неформальное общение ТнЩ, . г!		198
6.8. Влияние организационной структуры		
на информационные потоки		202
Итоги и выводы %-		206

Глава 7. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ. КОНФЛИКТЫ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ.	209
7.1. Удовлетворенность работой	209
7.2. Отношения с коллегами	213
7.3. Предубеждения и дискриминация . . ^... Ш . . 2 1 6	
7.4. Конфликты в организациях	221
7.4.1. Основные причины конфликтов	
в организациях ;	223
7.4.2. Управление конфликтом Ж . .	226
Итоги и выводы . . И , ;	229

Глава 8. ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ. . . . 232

8.1. Организационная культура:		
основополагающие аспекты Ц.		232
8.1.1. Определение организационной культуры		
и процесс ее формирования		232
8.1.2. Структура организационной культуры		236

8.1.3. Типы организационных культур . . .		
82, кулЦЬ^рЬТЪНЬЕ		
ОСОБЕНОСТМ		
^НИЗАЦИОННОЙ		
8.3. Средства поддержания организационной культуры ' ' 255		
8.4. Влияние организационной культуры ' ' ^ на		
эффективность работы организации Ё.		260
8.4.1. Следствия организационной культуры . . ' ' 261		
8.4.2. Изменение организационной культуры		265
Итоги и выводы		268

Конкретные ситуации для анализа \$ ШВ~

271

Тесты. # Щ-1.307

Словарь терминов.....Ш.Ж. .|.334

Литература.....М, ч . . 1 345